Executive PhD

THESE D'EXECUTIVE PHD
DE L'UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE - PSL

LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES : UNE ÉTUDE DES DIFFÉRENTES MISSIONS ET DE LEURS RÔLES DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES CANADIENNES

PIERRE-LUC DÉSILETS

Jury en date du 13 janvier 2022

Directrice de thèse :	**Blanche SEGRESTIN** Professeur, MINES ParisTech – PSL
Présidente du jury	**Isabelle BOUTY** Professeur, Université Paris Dauphine – PSL
Rapporteur externe	**Xavier HOLLANDTS** Professeur, KEDGE Business School

Authorization for Digital dissemination of Executive PhD theses
(Autorisation de diffusion électronique des thèses d'Executive PhD)

Les données comprises dans les thèses d'Executive PhD doivent être protégées. C'est pourquoi ces données sont présentées dans les thèses d'une manière qui protège les intérêts des participants. Les thèses sont traitées selon la politique de confidentialité en vigueur à l'Université Paris-Dauphine.

De même que la soutenance des thèses est publique, et mis à part les cas spécifiques de confidentialité expressément demandés en amont par l'auteur et accordés par le jury, la thèse sera diffusée au sein de l'établissement et sur le site du programme (numérique, physique).

L'auteur est responsable du contenu de sa thèse. À tout moment, l'auteur peut exercer son droit de retrait et demander par courrier adressé à l'administration du programme la fin de la diffusion sur internet de sa thèse.

L'auteur reste libre de diffuser sa thèse via un éditeur commercial.

There is a need to protect the confidentiality of information provided in the Executive PhD thesis. For this reason, the data and other material included in the thesis have been presented in such a way as to protect the interests of the participants. The theses will be handled according to the Université Paris-Dauphine's confidentiality policy.

As the defense of the thesis is public and apart from any specific request in confidentiality from the author and granted by the jury, the Executive PhD thesis will be disseminated in the University and on the Executive PhD program's website (digital and/or paper copy).

The author is held responsible for the content of his thesis. At any point in time can the author exercise his right to withdraw his thesis from the internet, upon written request to the program administration.

The author remains free to publish his thesis through any commercial editor.

Signature de l'auteur :

RÉSUMÉ

Les entreprises publiques, importantes d'un point de vue économiques, sont définies par leur actionnariat public. Elles sont le plus souvent étudiées sous l'angle de la participation de l'Etat à des activités économiques. Mais elles sont rarement étudiées pour les missions spécifiques qui leur sont assignées. L'objectif de la thèse est d'une part de caractériser la nature et le rôle des missions confiées aux entreprises publiques dans le cas du Canada, et d'autre part d'étudier les implications de ces missions sur la gouvernance.

Cette thèse vient documenter empiriquement les missions des entreprises publiques canadiennes. Elle montre la présence fréquente d'une activité commerciale en plus d'une mission d'intérêt général au sein de plusieurs de ces entreprises. Elles peuvent ainsi être considérées comme des organisations hybrides au sens où elles s'engagent dans des activités qui impliquent différentes logiques. La thèse étudie les mécanismes de gouvernance et de suivi de ces missions et s'attache à analyser, à partir d'une série d'entrevues réalisées avec des administrateurs, comment en pratique ces derniers perçoivent les missions et gèrent les éventuelles divergences. La thèse éclaire ainsi les enjeux de gouvernance des entreprises publiques sous un nouvel angle.

ABSTRACT

State-owned enterprises, which are important from an economic point of view, are defined by their public shareholding. They are most often studied from the perspective of state participation in economic activities. But they are rarely studied for the specific missions which are assigned to them. The objective of the thesis is, on the one hand, to characterize the nature and role of the missions entrusted to state-owned enterprises in Canada, and, on the other hand, to study the implications of these missions on governance.

This thesis empirically documents the missions of Canadian state-owned enterprises. It shows the frequent presence of a commercial activity in addition to a mission of general interest within several of these companies. They can thus be considered as hybrid organizations in the sense that they engage in activities that involve different logics. The thesis studies the governance and monitoring mechanisms of these missions and attempts to analyze, from a series of interviews carried out with board directors, how in practice the latter perceive the missions and manage any discrepancies. The thesis thus sheds light on the governance issues of state-owned enterprises from a new angle.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES 8

LISTE DES TABLEAUX 9

REMERCIEMENTS 10

CHAPITRE 1 - INTRODUCTION 11

1.1. Les entreprises publiques en quête d'un modèle de gouvernance approprié 13

1.2. Des défis de gouvernance propres aux entreprises publiques 14

1.2.1. Plusieurs « principals » (indéfini ou peu présent) 14
1.2.2. Des objectifs multiples et pouvant être opposés 15
1.2.3. L'influence de différentes parties prenantes (stakeholders) 16

1.3. La problématique générale de la recherche 16

CHAPITRE 2 - MÉTHODOLOGIE 20

2.1. Une méthodologie spécifique à la revue de la littérature 20

2.1.1. Le développement de la grille de classement 22
2.1.2. La lecture et le classement du contenu des articles 23
2.1.3. L'analyse des extraits et l'écriture 24

2.2. La méthodologie globale de la recherche 24

2.2.1. Stratégie et design de la recherche 24
2.2.2. La population d'entreprises publiques canadiennes 25
2.2.3. Échantillon d'entreprises publiques utilisé 27
2.2.1. Collecte de données 31
2.2.2. Méthode d'analyse des données 34

CHAPITRE 3 - ÉTAT DE LA LITTÉRATURE 36

3.1. État de l'art sur la gouvernance des entreprises publiques 37

3.1.1. Un portrait de l'entreprise publique 37
3.1.2. L'entreprise publique à l'aube des critères classiques de gouvernance 56
3.1.3. Les défis spécifiques à la gouvernance des entreprises publiques 66

3.2. Les cadres d'analyse mobilisables pour étudier la gouvernance des entreprises publiques 90

3.2.1. Le cadre d'analyse portant sur la gouvernance d'entreprise 90
3.2.2. Les entreprises publiques, un cas extrême d'organisation hybride ? 98

3.3. Conclusion du chapitre 112

3.3.1. Constat #1 : Une grande quantité d'études de nature quantitative 113
3.3.2. Constat #2 : L'entreprise publique est généralement étudiée sous l'angle de l'actionnariat 113
3.3.3. Constat #3 : Peu d'études ciblant les particularités de la gouvernance des entreprises publiques 115
3.3.4. *Research gap* et formulation des questions de recherche 116

CHAPITRE 4 - ÉTUDE DES MISSIONS DES ENTREPRISES PUBLIQUES 118

4.1. Portrait des entreprises publiques canadiennes 119
4.1.1. Statut légal de l'entreprise 119
4.1.2. Répartition selon le gouvernement propriétaire 120
4.1.3. Répartition par industrie 121
4.1.4. Revenus provenant d'activités commerciales 123
4.1.5. Propriété de l'entreprise 126
4.1.6. Conseil d'administration 127
4.1.7. Données financières 130

4.2. Mission des entreprises publiques canadiennes 132
4.2.1. Activité commerciale et mission d'intérêt général identifiées 133
4.2.2. Types de dualité d'objectifs 148
4.2.3. Rapprochement avec les organisations hybrides 152

4.3. Mission selon les administrateurs des entreprises publiques 153
4.3.1. Raison d'être axée sur l'activité commerciale 154
4.3.2. Dualité d'objectifs connue et partagée par les administrateurs 157
4.3.3. Accent mis sur la mission d'intérêt général 162

4.4. Conclusion du chapitre 165

CHAPITRE 5 - RÔLE DES ADMINISTRATEURS FACE À LA MISSION 168

5.1. Le choix et le profil des administrateurs 169
5.1.1. Un choix influencé par le gouvernement 169
5.1.2. L'expérience de la politique comme profil recherché 177

5.2. La relation entre l'État et l'entreprise publique 183
5.2.1. Développer une relation 184
5.2.2. Le président du conseil 185
5.2.3. Raisons pour entretenir la relation 189

5.3. Une reddition de compte pour l'état et pour la population 197
5.3.1. Une certaine transparence pour la population. 197
5.3.2. Une reddition de compte spécifique à la mission demandée par l'État actionnaire 199

5.4. Le conseil d'administration en charge de surveiller lui-même sa mission 202

5.5. Conclusion du chapitre 205

CHAPITRE 6 - DISCUSSION ET CONCLUSION GÉNÉRALE 208

6.1. Discussion 208

6.1.1. Revisiter et revaloriser l'entreprise publique 208

6.1.2. Classification des entreprises publiques selon leurs missions ? 210

6.1.3. La mission, un outil possible pour la gouvernance des entreprises publiques ? 212

6.1.4. Le rôle actuellement ambigu des administrateurs face à la mission 213

6.2. Limites de la recherche 215

6.3. Contributions et perspectives 216

6.3.1. Contributions académiques 216

6.3.2. Implications managériales 217

6.4. Conclusion générale 218

RÉFÉRENCES 220

ANNEXE A – DIFFÉRENTS CODES DE GOUVERNANCE 241

ANNEXE B – DIFFÉRENTES THÉMATIQUES RELIÉES À LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 242

ANNEXE C – REVUE DE LA LITTÉRATURE : ÉVOLUTION DE LA GRILLE DE CLASSEMENT 243

ANNEXE D – ENTREPRISES PUBLIQUES CANADIENNES RÉPERTORIÉES 245

ANNEXE E – GUIDE D'ENTRETIEN 252

ANNEXE F – GRILLE DE CLASSEMENT DES ENTRETIENS 254

ANNEXE G – SOMMAIRE DES DÉFINITIONS DU SCIAN 255

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Structure de la thèse 19
Figure 2 - Structure du chapitre 3 - État de la littérature 36
Figure 3 - Classification des entreprises publiques 40
Figure 4 - Revenus mondiaux provenant de la privatisation d'entreprises 48
Figure 5 - Exemple de différents niveaux d'agence 72
Figure 6 - Typologie des rôles des conseils d'administration 93
Figure 7 - Les trois secteurs et leurs zones hybrides 101
Figure 8 – *Research gap* et questions de recherche 117
Figure 9 - Types d'entreprises publiques selon ses objectifs 166
Figure 10 - Modèle proposé des différents types d'entreprises publiques selon ses objectifs 211

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Entreprises publiques canadiennes composant l'échantillon.....28
Tableau 2 - Vingt entreprises ajoutées à l'échantillon pour la section 4.2.....30
Tableau 3 - Données publiques colligées.....31
Tableau 4 - Rôle des conseils d'administration des organisations du secteur public et sans but lucratif.....61
Tableau 5 - Sommaires des différents rôles du conseil d'administration.....96
Tableau 6 - Ideal type sectors and accountability.....100
Tableau 7 - Répartition des entreprises publiques canadiennes selon les différents gouvernements propriétaires.....121
Tableau 8 - Répartition des entreprises publiques canadiennes par Industrie.....122
Tableau 9 - Répartition des entreprises publiques selon le pourcentage de revenus provenant d'activités commerciales.....124
Tableau 10 - Répartition des entreprises publiques selon les revenus provenant d'activités commerciales par industrie.....125
Tableau 11 - Différents types de relation entre les objectifs des entreprises publiques canadiennes.....149
Tableau 12 - Différentes catégories de mission selon la perception des administrateurs des entreprises publiques canadiennes.....154
Tableau 13 – Effets d'une mission énoncée par l'État sur les administrateurs.....169

REMERCIEMENTS

Cette thèse est l'aboutissement d'un périple qui aura duré cinq années. Durant ce parcours, plusieurs personnes m'ont accompagné afin que ce projet se concrétise et je tiens à les remercier.

Mes premiers remerciements vont à ma Directrice de thèse, Professeure Blanche Segrestin, qui a accepté de m'accompagner dans ce périple. Elle m'a guidé, inspiré et soutenu dans chacune des étapes de mon projet de recherche afin que ce dernier puisse voir le jour. J'ai apprécié chacun de nos moments d'échanges et ce travail ne serait pas le même sans ses judicieux conseils.

Je me dois également de remercier l'ensemble du corps professoral du programme d'Executive PhD et plus particulièrement Isabelle Bouty et Lionel Garreau, codirecteurs du programme. J'ai eu la chance de bénéficier à Dauphine d'un enseignement de grande qualité par des professeurs passionnés et engagés.

À titre plus personnel, un remerciement spécial à ma douce moitié, Émilie, qui m'a soutenu avec patience dans ce long cheminement. La réalisation de cette thèse a nécessité beaucoup de moments de solitude et de persévérance qui furent possibles grâce à ses encouragements et sa compréhension.

Je remercie également ma sœur et ma belle-sœur, Audrey et Camille qui m'ont offert du temps afin de me permettre de faire progresser ce projet.

Enfin, je souhaite dédier ce travail à mes parents Marielle et André. Je les remercie pour tout ce qu'ils m'ont apporté, depuis le premier jour !

CHAPITRE 1 - INTRODUCTION

1.1. Les entreprises publiques en quête d'un modèle de gouvernance approprié p.13

1.2. Des défis de gouvernance propres aux entreprises publiques p.14

1.3. La problématique générale de la recherche p.15

Les entreprises publiques (*state-owned enterprise*) représentent un modèle d'entreprises bien présent dans une grande majorité de pays. Elles influencent les sociétés et leur économie depuis déjà plusieurs décennies en étant initialement impliquées dans des entreprises d'utilité publique pour ensuite s'être développées dans une multitude de secteurs tels que la finance, le transport et les télécommunications.

À ce jour, trois des cinq plus grandes entreprises dans le monde sont des entreprises publiques. Dans le plus récent palmarès du Fortune 500 (Global 500 éditions 2021), nous connaissons très certainement les sociétés américaines Walmart et Amazon, respectivement en première et troisième place de cette prestigieuse liste. Les deuxième, quatrième et cinquième places appartiennent, quant à elles, à des entreprises publiques chinoises : State Grid, China National Petroleum et Sinopec Group. Cette situation n'est très certainement pas anecdotique considérant qu'elles sont dans le top 10 de ce classement depuis plus de 10 ans.

Ces entreprises ne sont pas l'exception dans l'environnement économique. Le pourcentage d'entreprises publiques compris au sein du Fortune Global 500 est passé de 9,8% en 2005 à 22,8 % en 2014 (Kwiatkowski & Augustynowicz, 2015). Un portrait plus large démontre que la place des entreprises publiques parmi les plus grandes entreprises mondiales selon leurs actifs est passée de 5% en 2000 à 20% en 2018 (IMF, 2020). Cette augmentation est essentiellement due à la forte croissance des entreprises publiques chinoises et à moindre mesure par la croissance des entreprises publiques en provenance de pays émergeant. Au surplus, l'ensemble des entreprises publiques dans le monde génèrent environ 10% du produit intérieur brut (PIB) mondial (Bruton, Peng, & Xu, 2015).

Ces données démontrent clairement que les entreprises publiques représentent une réalité empirique très importante. **Il semble toutefois que ces entreprises soient un objet de recherche encore sous conceptualisé dans la littérature sur la gouvernance.**

Ce constat est pour le moins étonnant si l'on considère que la thématique de la gouvernance organisationnelle fut grandement débattue dans les dernières décennies, principalement en raison des situations de crises vécues dans différentes régions. Une première crise à la fin 20e siècle a entrainé la réalisation au Royaume-Uni du *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* (Cadbury et al., 1992) ou plus communément appelé le rapport Cadbury. Plusieurs fondements de gouvernance qui sont encore grandement utilisés aujourd'hui proviennent de ce rapport. Une référence en matière de gouvernance d'entreprise, le *UK Corporate governance Code*, est également inspiré de ce rapport ou des réflexions qu'il a ensuite inspirées.

De l'autre côté de l'atlantique, c'est principalement le scandale ENRON (fraude et manipulation financière) au début du présent siècle qui a entrainé une modification dans la gouvernance des entreprises. Le gouvernement américain a ainsi voté l'entrée en vigueur de la loi Sarbanes-Oxley en 2002 qui vient consolider plusieurs pratiques de gouvernance d'entreprises tout particulièrement au niveau de l'audit et de la reddition de compte financière. Le scandale ENRON fut tellement important et médiatisé que plusieurs pays ont adapté une version locale de la Loi Sarbanes-Oxley afin d'éviter que ce type de crise ne se reproduise.

Ces deux situations sont les exemples les plus marquants de crises économiques qui ont entrainé des modifications dans la législation portant sur gouvernance des sociétés. Cette thématique prenant de plus en plus de place dans le milieu organisationnel, plusieurs codes ont ainsi vu le jour un peu partout dans le monde afin de soutenir l'évolution des pratiques (exemples de différents codes en annexe A). Les gouvernements et organismes d'encadrement des marchés ont grandement utilisé ce type de code afin d'encourager et de faire évoluer les pratiques de gouvernance au sein des entreprises. Malgré la pluralité de ces codes dans le monde et leur évolution au fil des ans, il demeure que les fondements du rapport Cadbury ou de la loi Sarbane-Oxley sont toujours bien présents à l'intérieur de ceux-ci.

Considérant que les fondements de ces documents visaient à corriger des situations de crise qui impliquaient des entreprises cotées en bourse, les codes de bonnes pratiques en gouvernance qui en sont découlé visent généralement la gestion et l'encadrement de ce type d'entreprise. Les pratiques qui sont ainsi généralement encouragées mondialement concernent principalement les entreprises cotées en bourse, laissant peu de référence aux pratiques de gouvernance dans d'autres types d'organisation. En finalité, on se réfère bien souvent à ces codes de gouvernance, quel que soit le type d'entreprise dans laquelle on se situe.

1.1. LES ENTREPRISES PUBLIQUES EN QUETE D'UN MODELE DE GOUVERNANCE APPROPRIE

Cette réalité peut notamment être vécue au sein des entreprises publiques. Ces entreprises sont souvent en comparaison avec des entreprises du secteur privé au point où plusieurs pratiques de gestion y sont maintenant similaires. Au fil des ans, les entreprises publiques ont effectivement adopté plusieurs pratiques de gestion du secteur privé, selon les principes du nouveau management public qui minimise toute différence entre la gestion publique et la gestion privée. Ces entreprises ont pourtant une particularité qui leur est propre, soit d'avoir l'État comme actionnaire (parfois actionnaire unique), ce qui vient bien souvent avec une mission d'intérêt général. Ainsi, il est possible de se questionner à savoir si les caractéristiques de l'entreprise publique nécessitent un schéma de gouvernance particulier.

On essaie d'appliquer des pratiques de gouvernance développées essentiellement pour des entreprises cotées à la bourse à des entreprises pour lesquelles l'État occupe une place importante. Les dirigeants des entreprises publiques font ainsi face à des pratiques de gouvernance qui peuvent ne pas être adaptées à leur réalité et ainsi entraîner des enjeux importants.

Même si elles représentent une place importante au sein de l'économie mondiale, la gouvernance des entreprises publiques est un sujet encore bien peu étudié sur le plan académique (Bruton et al., 2015). Parmi les études réalisées, la plupart portent sur leur privatisation ou encore sur leur performance que certains qualifient de déficiente. Pourtant, les entreprises publiques sont confrontées à des enjeux de gouvernance particuliers.

Le sujet devient encore plus d'actualité considérant l'émergence de plusieurs nouvelles formes d'organisation hybride telles que les *benefit corporation* et les sociétés à mission qui se présentent comme des sociétés commerciales à but lucratif, mais avec une mission sociale ou environnementale. Celles-ci peuvent également nécessiter des particularités sur le plan de la gouvernance afin de refléter cette dualité de mission.

1.2. DES DEFIS DE GOUVERNANCE PROPRES AUX ENTREPRISES PUBLIQUES

Au sein des entreprises privées, le principal objectif organisationnel consiste généralement à maximiser la valeur pour les actionnaires (T. Donaldson & Preston, 1995; Ke, Rui, & Yu, 2012). En ce sens, selon les pratiques généralement observées et validées par plusieurs codes de bonnes pratiques, les activités de gouvernance organisationnelle visent principalement à contrôler et monitorer le travail réalisé au sein de l'entreprise afin de s'assurer de l'alignement des objectifs des fournisseurs de capitaux sur ceux de l'organisation (Shleifer & Vishny, 1997).

En matière de gouvernance, l'entreprise publique doit composer avec un besoin similaire d'alignement entre l'État actionnaire et l'organisation. Des défis supplémentaires viennent toutefois s'ajouter à celui de l'alignement. La Banque mondiale (World Bank, 2014) ainsi que le Fonds Monétaire International (IMF, 2020) ont précisé certains de ces défis liés à la gouvernance des entreprises publiques. Ceux-ci sont en lien avec des particularités de ce type d'entreprise telles que : la présence de plusieurs « principals », des objectifs multiples et pouvant être opposés, un traitement préférentiel face à la compétition, l'influence de différentes parties prenantes, la faible transparence de ces entreprises et la faible protection des actionnaires minoritaires. Ces réalités sont ainsi vécues par des dirigeants d'entreprises publiques partout sur la planète. Voici plus en détail certains d'entre eux.

1.2.1. Plusieurs « principals » (indéfini ou peu présent)

Au sein d'une entreprise, le ou les propriétaires jouent un rôle important sur le plan de sa gouvernance afin de s'assurer que les objectifs sont bien déterminés, que la performance est suivie et que le conseil d'administration détient tous les outils afin d'accomplir efficacement son mandat. Toutefois, pour ce qui est de l'entreprise publique, le propriétaire ou « principal » (en référence à la théorie de l'agence) est souvent mal défini (Aharoni,

1981). L'État, bien que propriétaire, n'est pas une personne physique. Alors qui est l'État ? Il peut ainsi être représenté par un ou plusieurs ministres, par le parti au pouvoir, par l'ensemble du gouvernement et même en finalité par la population (World Bank, 2014).

Comme le conseil d'administration doit s'assurer que l'entreprise publique agit au bénéfice du principal, la difficulté à bien définir ce dernier peut créer une tension dans les différents processus du conseil alors que chacun des membres peut avoir sa propre idée concernant le « principal » pour qui l'organisation devrait créer de la valeur. Ainsi, un membre du conseil peut identifier le ministre auquel l'organisation est associée comme « principal » alors qu'un autre membre pourrait identifier le citoyen comme « principal ».

1.2.2. Des objectifs multiples et pouvant être opposés

Un second défi en matière de gouvernance des entreprises publiques concerne les différents objectifs qu'elle peut soutenir. Cette dualité d'objectifs est d'ailleurs le lien qui introduit les entreprises publiques au sein d'un modèle d'organisation plus vaste et en croissance, soit celui des organisations hybrides (G. Grossi, Papenfuß, & Tremblay, 2015; Schmitz & Glänzel, 2016).

Tel que mentionné précédemment, l'objectif principal d'une entreprise privée est la création de valeur pour les actionnaires. L'entreprise publique se démarque de cette vision en ayant bien souvent plusieurs objectifs qui peuvent être en compétition les uns des autres (Pestieau, 1989). L'entreprise publique qui réalise des activités commerciales doit effectivement avoir des objectifs de performance financière. De façon simultanée, l'entreprise publique doit également suivre des objectifs sociaux avec des standards élevés (Aharoni, 1981; Christiansen, 2013; Khongmalai & Distanont, 2017; Luke, 2010; Thomasson, 2009). Ces objectifs sociaux ne sont pas nécessairement explicités dans la mission de l'entreprise et peuvent simplement être implicites considérant que l'entreprise appartient à l'État (Aharoni, 1981; World Bank, 2014). Ainsi, l'entreprise publique se doit de concilier deux logiques institutionnelles potentiellement opposées, soit la logique publique et la logique commerciale (Alexius & Cisneros Örnberg, 2015).

Un défi important de ces organisations est d'ailleurs de balancer cette hybridité afin de ne pas basculer dans l'une ou l'autre des logiques, d'où l'important rôle que doit notamment

jouer la gouvernance au sein de ces entreprises (Alexius & Cisneros Örnberg, 2015). Les dilemmes auxquels fait face l'entreprise publique dans cette situation et la manière dont elle les gère semblent toutefois peu documentés (Luke, 2010). Encore ici, les différents membres du conseil peuvent percevoir différemment la priorité des objectifs. L'un d'eux peut très bien se rattacher principalement à l'objectif commercial de l'entreprise alors qu'un autre membre peut lui prioriser l'objectif d'intérêt public.

1.2.3. L'influence de différentes parties prenantes (stakeholders)

Un troisième défi lié à la gouvernance des entreprises publiques réside dans l'influence de plusieurs parties prenantes qui gravitent autour de ces entreprises. Ces différentes parties prenantes sont interdépendantes et les intérêts de chacun doivent être bien équilibrés afin d'éviter que des conflits ou ruptures surviennent (Thomasson, 2009). La théorie de l'agence assume normalement que les intérêts des propriétaires sont prioritaires à ceux des autres acteurs impliqués dans l'organisation (Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014). Pour ce qui est de l'entreprise publique, comme le propriétaire est l'État et que ce dernier joue bien souvent un plus faible rôle au sein de l'entreprise, d'autres parties prenantes prennent davantage d'espace et viennent influencer l'organisation.

Comme l'État est actionnaire de l'entreprise publique, plusieurs parties prenantes se sentent légitimées de signaler leurs intérêts à l'entreprise. Sans être présentes au sein du conseil d'administration, ces parties prenantes nécessitent une attention particulière de la part des dirigeants, notamment sur le plan de leurs exigences en matière de reddition de compte (Bird, 2015a; Luke, 2010). Dans d'autres situations, différentes parties prenantes peuvent être désignées au conseil d'administration. Il est ainsi possible que le débat diverge en fonction des intérêts de ces membres, ou qu'ils n'aient pas toutes les compétences nécessaires afin de bien effectuer leur rôle d'administrateur (World Bank, 2014).

1.3. LA PROBLEMATIQUE GENERALE DE LA RECHERCHE

Ces différents enjeux ne sont pas vraiment indépendants les uns des autres. La faible présence du « principal » dans la gouvernance ne facilite pas la priorisation entre les objectifs publics et les objectifs commerciaux. À l'opposé, les différentes parties prenantes bénéficient de la faible présence du propriétaire afin d'influencer l'attribution de ressources

rattachées à chacun des objectifs de l'entreprise, ou même à d'autres objectifs selon les intérêts de ces parties prenantes. Ils essaient de combler le vide. Enfin, la présence d'objectifs publics et d'objectifs commerciaux peut complexifier l'évaluation de la performance de ces entreprises ainsi que leur reddition de compte public. Nous sommes généralement habitués à évaluer et à rendre compte d'une performance financière par l'utilisation de différents indicateurs et ratio. Il est effectivement moins fréquent de prendre connaissance d'une reddition de compte d'une mission publique, puisque les balises de comparaison sont moins documentées.

La gouvernance des entreprises publiques, étant donnée la particularité de l'État actionnaire qui apporte par sa présence une mission d'intérêt public, semble ainsi au cœur des enjeux que vivent ces entreprises. Au surplus, cette particularité de la gouvernance des entreprises publiques est méconnue et nécessite d'être approfondie. Cette thématique sera au cœur de ce travail de recherche qui visera à mieux comprendre le fonctionnement de la gouvernance des entreprises publiques. De façon plus précise, le document s'articule autour du questionnement suivant : **quel rôle joue la mission, souvent précisée par l'État, dans la gouvernance des entreprises publiques ?**

Afin d'y parvenir, nous allons dans un premier temps établir un portrait de l'état de la littérature concernant la gouvernance des entreprises publiques (chapitre 3). Nous serons ainsi en mesure de démontrer que bien que les entreprises publiques existent depuis plusieurs décennies et qu'elles continuent de contribuer de façon importante à l'économie mondiale, les études se sont peu attardées à bien comprendre la gouvernance de ce type d'entreprise, surtout si l'on considère la présence d'une mission précisée par l'État. Nous présenterons également dans cette section la similitude qui peut exister entre les entreprises publiques et les nouveaux modèles d'organisation hybrides qui sont en développement dans le monde. Certains travaux ont approfondi ce modèle, mais encore rien en ce qui concerne le lien entre la mission de ces entreprises et leur gouvernance. Globalement, la revue de littérature permet de confirmer et préciser le *research gap.* La gouvernance des entreprises publiques est étudiée selon les standards propres aux entreprises et les spécificités de l'entreprise publique sont plutôt vues comme des problématiques à régler ou des freins à la performance. Ces spécificités ne sont pas perçues comme un levier qui entraine une particularité au niveau de la gouvernance.

À l'issue de la revue de la littérature, il est ainsi possible de préciser nos questions de recherche.

QR1 : est-il possible de démontrer de façon empirique l'existence d'une mission explicite au sein des entreprises publiques ?

QR2 : quels sont les effets d'une mission énoncée par l'État sur le rôle des administrateurs au conseil d'administration ?

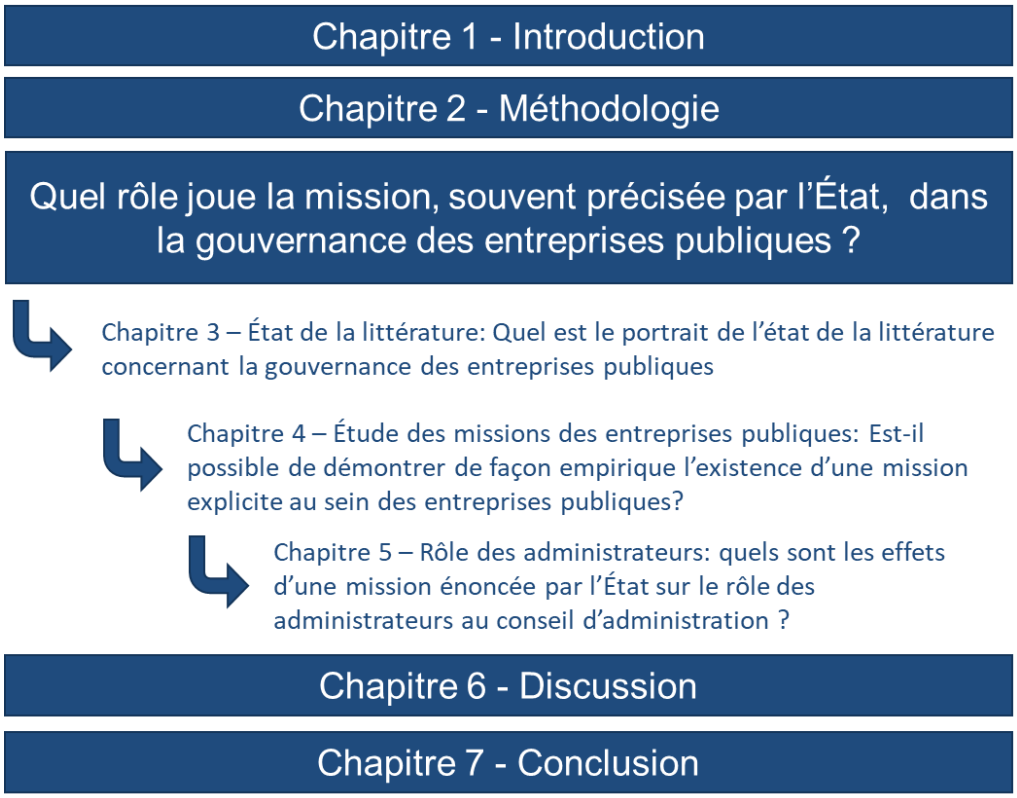
Une fois le portrait de la littérature complété, le chapitre suivant (chapitre 4) approfondira la situation de l'entreprise publique au Canada. De façon plus pointue, nous analyserons s'il est possible d'établir un rapprochement entre les nouvelles formes d'organisations hybrides et l'entreprise publique canadienne. Les nouveaux modèles d'entreprises tels que la *benefit corporation* ou la société à mission poursuivent une mission d'intérêt général. Cette réalité semble partagée avec les entreprises publiques qui peuvent également avoir une mission d'intérêt public en plus d'une mission commerciale. Ce chapitre visera donc à démontrer un rapprochement entre ces différentes formes d'entreprise en répondant à la première question de recherche.

Les deux précédents chapitres nous auront ainsi permis de bien comprendre et définir l'entreprise publique canadienne et de mettre en évidence les opportunités de recherches concernant la gouvernance de ce type d'entreprise. Le prochain chapitre (chapitre 5) ciblera à mieux comprendre le fonctionnement de la gouvernance de ces entreprises. Le modèle largement reconnu et documenté en matière de gouvernance, tant universitaire que professionnelle, est celui découlant de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976). Selon ce modèle de gouvernance, le rôle du conseil d'administration est de s'assurer que les gestionnaires agissent selon les intérêts des actionnaires, suivant divers mécanismes de contrôle (Clarke, 1998). Dans ce modèle, les autres parties prenantes de l'entreprise sont peu considérées. Comme l'entreprise privée recherche principalement la maximisation de la valeur pour les actionnaires, ces pratiques de contrôle peuvent effectivement être efficaces afin que concordent les objectifs des fournisseurs de capitaux avec ceux de l'organisation (T. Donaldson & Preston, 1995; Ke et al., 2012; Shleifer & Vishny, 1997).

Toutefois, si l'entreprise publique a une mission autre que le seul intérêt des actionnaires et qu'elle agit en intégrant une mission d'intérêt général en plus de poursuivre des objectifs commerciaux, il est possible que cette réalité vienne influencer la gouvernance de ces sociétés. Le modèle de gouvernance basé sur la supervision et le contrôle pourrait ne pas répondre aux besoins de ce type d'entreprises. La dernière section de ce document permettra de façon exploratoire, à l'aide des entretiens réalisés, de répondre à la seconde question de recherche.

Le tout sera accompagné d'une discussion sur les résultats identifiés avant de conclure le travail (chapitre 6). Mais avant tout, les prochains paragraphes visent à présenter la méthodologie utilisée afin de réaliser ce projet.

Figure 1 - Structure de la thèse



CHAPITRE 2 - MÉTHODOLOGIE

2.1. Une méthodologie spécifique à la revue de la littérature p.20

2.2. La méthodologie globale de la recherche p.24

L'amorce de ce travail de recherche est basée sur la constatation d'enjeux au niveau de la gouvernance des entreprises publiques, qui sont approfondies à l'aide d'une démarche académique. Cette section vient préciser la méthodologie qui a été utilisée afin de réaliser le projet de recherche exposé successivement dans les prochains chapitres. Dans un premier temps, nous présenterons la méthodologie liée uniquement au chapitre dédié à l'état de la littérature (chapitre 3). Cette revue a nécessité beaucoup d'énergie afin de recenser et analyser la documentation portant sur l'entreprise publique. Ensuite, nous présenterons la méthodologie globale de cette thèse, reliée aux autres chapitres de ce document.

2.1. UNE METHODOLOGIE SPECIFIQUE A LA REVUE DE LA LITTERATURE

Cette section vient préciser les étapes qui ont été réalisées afin de développer la revue détaillée de la littérature concernant les entreprises publiques que nous retrouvons dans le prochain chapitre de ce document. Cette stratégie était nécessaire pour ce volet de la littérature étant donné que nous souhaitions nous assurer d'avoir un portrait complet des écrits considérant que ce type d'organisation est au centre de notre projet et que ces organisations sont analysées depuis maintenant plusieurs décennies. Les autres parties de la revue de littérature sont davantage de types exploratoires et n'ont pas nécessité de stratégie spécifique.

Afin d'élaborer une revue de littérature pertinente concernant la gouvernance des entreprises publiques, nous avons dû, dans un premier temps, cibler les articles ayant traité du sujet qui nous intéresse. Pour ce faire, nous avons eu recours à la base de données EBSCO et effectué nos recherches en anglais. Nous avons effectué une première recherche combinée autour des termes « corporate governance » et « state-owned enterprise » au sein de résumés d'articles de revues universitaires (avec comité de lecture). Celle-ci a produit

111 résultats différents. Pour notre seconde recherche, nous avons choisi de remplacer le terme « state-owned enterprise » par « public enterprise », terme occasionnellement utilisé par les auteurs travaillant dans le domaine de l'administration publique (tout en conservant le premier mot-clé). Cette dernière recherche a engendré 11 nouveaux résultats. Enfin, nous avons orienté notre troisième recherche autour des mots « corporate governance » pour les résumés d'articles, que nous avons combinés aux termes « government business enterprise », expression utilisée par le Thesaurus de EBSCO afin de décrire les entreprises publiques. Cette recherche a ainsi engendré 109 résultats. Plusieurs de ces articles avaient toutefois déjà été identifiés lors des deux recherches précédentes. En tout, ce sont près de 140 articles que nous avons initialement répertoriés.

Ensuite, nous avons lu chacun des résumés de ces articles et retenu ceux traitant uniquement de sujets liés à la gouvernance des entreprises publiques, également disponibles dans les bases de données auxquelles nous avions accès, soit celles de l'Université Laval et de l'Université Paris Dauphine - PSL. Pour certains articles dont le résumé était particulièrement intéressant, nous nous sommes attardés à leur bibliographie. Cette approche nous a permis d'identifier de nouveaux articles en lien avec notre thématique de recherche.

L'ensemble de ce travail a permis de recenser 136 articles qui, à première vue, semblent traiter d'un sujet lié à la gouvernance des entreprises publiques. La lecture de ces articles et de leur bibliographie a de nouveau permis d'identifier quelque 40 autres papiers qui n'avaient pas été ciblés lors de nos différentes recherches sur EBSCO. L'échantillon complet des articles identifiés pour ce travail comprend finalement près de 200 articles scientifiques. Ils traitent parfois de notre sujet en profondeur alors qu'à d'autres moments, seuls quelques paragraphes étaient pertinents à nos travaux. Ces articles formeront la majeure partie des références contenues dans notre revue de littérature portant sur la gouvernance des entreprises publiques.

Cette méthode de recherche nous a permis de couvrir un éventail large d'articles sur le sujet de la gouvernance des entreprises publiques. Il demeure tout de même probable que des articles pertinents sur le sujet n'aient pas été détectés dans le cadre de nos travaux. Nous avons des articles qui datent de plusieurs années, mais il est tout de même plus difficile de

retracer certains documents datant de la fin du 20e siècle qui ne sont pas toujours bien référencés dans les moteurs de recherches.

Bien que les articles identifiés offrent une diversité de points de vue sur la notion d'entreprises publiques, ils restent relativement peu nombreux, considérant la multitude de revues scientifiques offertes sur le marché, et ce, depuis plusieurs décennies. Différentes raisons peuvent expliquer ce faible pourcentage d'écrits consacrés à notre sujet d'étude telles qu'une baisse marquée de l'intérêt accordé aux entreprises publiques par les dirigeants de plusieurs pays ou bien la perception négative induite par ce type d'entreprises dans le monde occidental (Peng, Bruton, Stan, & Huang, 2016).

2.1.1. Le développement de la grille de classement

Avant de procéder à la lecture des articles en question, nous nous sommes appliqués à la création d'une grille de classement (codage) afin de faciliter l'identification et le classement des informations que contiennent les articles tout en évaluant leur pertinence pour nos travaux. La thématique de la gouvernance des entreprises publiques étant liée à celle, plus générale, de la gouvernance des entreprises, nous nous sommes référés à cette dernière afin de structurer la grille de classement.

Nous nous sommes basés sur un article de Durisin and Puzone (2009) concernant le niveau de maturité de la recherche en gouvernance pour créer notre grille de classement. Ces auteurs ont inventorié sur une période de 15 ans les articles portant sur la gouvernance d'entreprises, paru dans 16 revues scientifiques d'importance dont une dédiés à la gouvernance d'entreprise. Cette démarche leur a permis d'identifier 1066 articles sur le sujet. Ils ont ensuite trouvé parmi ces articles les travaux qui étaient les plus cités, puis les ont classés en fonction des thèmes qu'ils traitaient. Près de 25 thèmes différents en lien avec la gouvernance organisationnelle ont ainsi été répertoriés (annexe B).

Nous avons cependant dû adapter les thèmes identifiés par Durisin and Puzone (2009) pour les besoins de notre étude sur la gouvernance des entreprises publiques, qui est plus ciblée que celui de la gouvernance en général. Ces 25 thématiques auraient apporté une segmentation trop grande par rapport au volume d'information que nous avions. Par exemple, nous avons regroupé les différentes thématiques portant sur la performance

financière et opérationnelle en une seule catégorie intitulée performance. Cette démarche nous a ainsi permis d'élaborer une grille de classement orientée autour de 9 thèmes.

Afin de nous assurer que ces thèmes offraient un portrait juste des sujets relatifs à la gouvernance d'entreprises, nous les avons comparés à ceux traités dans le Oxford Handbook of Corporate Governance (Wright, Siegel, Keasey, & Filatotchev, 2013) et dans le Handbook of Board Governance (Leblanc, 2016). Ces deux recueils permettant une vision globale des thématiques en matière de gouvernance autant sur le plan académique que professionnel. Nous nous sommes aperçus que chacun des sujets abordés dans ces deux ouvrages pouvait être intégré dans une thématique de notre grille de classement. Le tableau en annexe C présente le détail de cette grille en précisant les différents sujets inclus pour chacun des thèmes.

Il est important de préciser que cette grille ne se voulait pas restrictive à cette étape de la recherche. Il est possible que d'autres thématiques puissent émaner lors de la lecture des articles et ainsi venir bonifier la grille de classement. L'objectif que nous recherchions ici était de mieux orienter la lecture des articles portant sur la thématique de la gouvernance organisationnelle des entreprises publiques.

2.1.2. La lecture et le classement du contenu des articles

La troisième étape de ce travail, qui a nécessité le plus grand nombre d'heures de travail, consistait en une lecture approfondie (effectuée dans l'ordre alphabétique du nom des auteurs) des articles précédemment ciblés. Cette lecture nous a permis d'identifier les extraits les plus pertinents pour notre étude sur la gouvernance des entreprises publiques. Ceux-ci ont ensuite été regroupés en fonction des thèmes identifiés dans notre grille de classement.

Cette démarche approfondie a permis de mettre en relief certains articles qui traitaient du sujet en profondeur alors que d'autres, bien qu'intéressants à première vue, ne ciblaient finalement pas la thématique de ce travail. En tout, nous avons répertorié pas moins de 1000 extraits (variant de quelques lignes à quelques paragraphes) qui ont par la suite servi à élaborer notre revue de littérature. Notre grille de classement a quelque peu évolué dans le cadre de cette démarche. Ainsi, les deux thèmes liés au conseil d'administration ont été

regroupés en une seule catégorie appelée « conseil d'administration », afin de mieux refléter les écrits qui traitaient du sujet. Nous avons également créé une nouvelle catégorie, soit celle de l'entreprise publique, qui regroupe les extraits d'articles qui en donnaient la définition, qui en retraçaient l'histoire ou exposaient son rayonnement mondial. Le contenu associé à cette section sera présenté dans les premières sections du chapitre 3 afin de bien comprendre l'entreprise publique.

Une fois ce premier classement effectué, nous avons de nouveau analysé chacun des extraits afin d'identifier les possibilités de sous-regroupement, travail qui a été réalisé à l'aide du logiciel NVivo 12 Pro. Ainsi, nous avons créé des sous-thèmes afin qu'ils reflètent bien l'importance que les auteurs des extraits en question leur accordaient. Le tableau en annexe C présente le détail de notre nouvelle grille de classement.

2.1.3. L'analyse des extraits et l'écriture

Cette dernière étape nous aura permis de mieux organiser notre lecture et notre analyse des articles précédemment ciblés afin de dresser l'état des connaissances sur la gouvernance des entreprises publiques. La séquence de présentation des différentes informations répertoriées a nécessité plusieurs réflexions et changements avant d'obtenir un séquencement qui facilite la lecture de ce chapitre. Ce travail nous a aussi offert l'occasion de relever les thèmes et sous-thèmes qui n'avaient pas encore fait l'objet de beaucoup de recherches et ainsi de nous aiguiller vers de futures opportunités de recherche.

2.2. LA METHODOLOGIE GLOBALE DE LA RECHERCHE

Après avoir présenté la méthodologie en lien avec la littérature concernant la gouvernance des entreprises publiques, cette seconde partie du chapitre concernant la méthodologie est en lien avec les chapitres 4 et suivant. Il vise à présenter la méthodologie utilisée afin de répondre au questionnement de la recherche.

2.2.1. Stratégie et design de la recherche

Comme l'objectif souhaité est de comprendre comment une mission peut venir influencer la gouvernance, nous avons choisi une approche de nature qualitative dans un paradigme épistémologique interprétativiste. La faible présence d'études sur la gouvernance des

entreprises publiques réalisées de façon qualitative n'est pas la seule raison du choix de cette approche. Comme le sujet est peu étudié, une démarche qualitative semble pertinente afin d'explorer ce thème en ayant une ouverture sur le sujet. Bien que nous ayons défini certaines balises afin de décoder les données recueillies, cette approche nous permet d'obtenir une richesse d'information et d'examiner le phénomène en profondeur. Ces données ne seront également pas restrictives et certains éléments nouveaux pourraient émaner des entretiens qui seront faits. Enfin, notre souhait est de baser nos résultats sur la perception des gens, des acteurs qui vivent cette gouvernance organisationnelle. Globalement, cette approche nous semble la plus appropriée afin de bien comprendre le phénomène à travers les interprétations qu'en font les personnes au cœur de celui-ci, dans un contexte qui leur est propre.

Le design de la recherche choisi est une étude de cas unique en prenant l'entreprise publique canadienne comme un type d'entreprise, et ce, afin de comprendre en profondeur les éléments communs à ces organisations. Nous verrons plus loin certains critères qui permettent de cibler ces entreprises qui démontrent bien plusieurs similitudes de ce type d'organisation. Le choix de prendre l'entreprise publique comme unité d'analyse est également dû à la thématique de la gouvernance et plus particulièrement au conseil d'administration. La complexité de l'accès aux administrateurs doit être prise en considération dans la méthodologie utilisée. Dans notre situation, nous avons opté pour une méthodologie et une unité d'analyse permettant d'augmenter le nombre de gens pouvant participer au projet.

2.2.2. La population d'entreprises publiques canadiennes

L'unité d'analyse étant l'entreprise publique canadienne, une étape importante consiste à répertorier la population d'entreprises comprises dans cette catégorisation. Comme il n'existe pas une liste des entreprises publiques canadiennes, certains travaux se sont avérés nécessaires afin de les répertorier.

Pour ce faire, il a fallu dans un premier temps définir leurs caractéristiques. Nous avons utilisé ici la définition de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) qui est grandement reconnue comme une balise pour catégoriser ce type d'entreprises à travers les nations et qui sera présentée de façon plus précise dans le

prochain chapitre. Cette définition permet d'établir trois critères nécessaires afin de reconnaître une entreprise publique :

- Une reconnaissance du statut d'entreprise au sein de la législation ;
- Une participation importante d'un État ; et,
- La présence d'activités économiques.

Une fois les critères balisant l'entreprise publique établis, il était possible de les répertorier. Pour ce faire, pour chacun des trois territoires et chacune des dix provinces, ainsi que pour le pays dans son ensemble, une recherche a été réalisée sur le Web afin d'identifier les différents organismes, agences et entreprises détenus par ces différents gouvernements. Plus d'une centaine de sites web ont ainsi été visités afin d'identifier les différentes entreprises publiques pouvant être détenues par un gouvernement canadien. Dans certain cas, le cheminement s'est avéré un peu plus simple, le gouvernement canadien publiant sur son site web une liste des *crown corporations* qu'elle détient. Dans cette situation, bien que l'identification des sociétés possibles soit simple, nous devions tout de même nous assurer que ces entreprises respectaient les critères que nous avions établis. Dans la majorité des provinces, l'identification des entreprises a été compliquée, ces entreprises étant souvent mélangées au sein de plusieurs autres organismes satellites du gouvernement.

Ainsi, bien que plusieurs heures de recherche aient été consacrées à identifier les organisations pouvant potentiellement être considérées comme des entreprises publiques, il demeure probable que certaines d'entre elles n'aient pas été détectées et soient ainsi absentes du présent travail. Il est important de souligner que seules les entreprises appartenant soit au gouvernement fédéral, aux différents gouvernements provinciaux, ou à l'un des trois territoires du Canada sont ici répertoriées. Utilisant les données publiques afin de répertorier les entreprises, nous n'avons pas intégré les entreprises pouvant être détenues par des sociétés d'investissement du gouvernement. De plus, certaines municipalités canadiennes pourraient également être propriétaires d'entreprises publiques qui ne se retrouveraient pas dans ce portrait.

Ces différentes recherches ont permis d'identifier 199 entreprises qui correspondent aux trois critères établis selon les lignes directrices de l'OCDE. De ce nombre, trois entreprises ont été écartées, considérant qu'elles semblaient toujours exister, mais qu'elles n'étaient

plus en opération. Ces 196 entreprises sont mentionnées en ordre alphabétique à l'annexe D.

2.2.3. Échantillon d'entreprises publiques utilisé

Une fois la population identifiée, il devenait important de recueillir des informations plus précises concernant un échantillon de ces entreprises. Le choix de le faire auprès d'un échantillon était de permettre d'approfondir certaines caractéristiques plus pointues, sans effectuer la compilation pour l'ensemble des entreprises. Les deux critères suivants nous ont servis afin de créer l'échantillon d'entreprises.

Critère #1 – Proximité du lieu de résidence du chercheur.

Le travail de collecte de données est réalisé dans l'objectif de prendre contact et de rencontrer dans une prochaine section des administrateurs d'entreprises publiques canadiennes. Considérant que le Canada est un très vaste pays, le premier critère en est un de proximité afin de faciliter ces rencontres. Ainsi, une limite de 600 km de distance entre le siège social de l'entreprise et la ville de Montréal a été établie. Cette limite permet d'inclure les capitales et les métropoles des deux plus grandes provinces du Canada, soit la province de Québec et la province de l'Ontario, ainsi que la capitale du pays. Les régions métropolitaines de Toronto, Ottawa, Montréal et Québec sont ainsi couvertes par cette couverture géographique.

Critère #2 – Plus de 50 % de revenu provenant d'activités commerciales.

Le second critère vient préciser la troisième caractéristique des entreprises publiques selon l'OCDE qui mentionne la présence d'activités économiques. Comme un objectif à cette étape est de définir si les entreprises publiques canadiennes peuvent être considérées comme des organisations hybrides par la présence de deux logiques, nous souhaitons nous assurer d'une présence non négligeable de la mission commerciale au sein de l'entreprise. Nous avons ainsi précisé que les entreprises retenues doivent avoir plus de 50 % de leurs revenus qui proviennent d'activités commerciales.

Le critère de la distance a ainsi permis de réduire le nombre d'entreprises de 196 à 74. Considérant que la distance entre les deux extrémités du pays est d'environ 7500 km, la présence de 38 % des entreprises publiques dans un rayon de 600 km de Montréal est déjà

un fait intéressant, mais tout de même compréhensible considérant que cette zone comprend plusieurs centres décisionnels.

En prenant uniquement le critère d'avoir un minimum de 50 % de revenu provenant d'activité commerciale, nous serions passés de 196 entreprises à 138 entreprises publiques. Lorsque nous combinons ces deux critères, nous obtenons 51 entreprises qui ont plus de 50 % de revenus en provenance d'activité commerciale et qui sont dans un rayon de 600 km de la ville de Montréal. La liste de ces 51 sociétés se retrouve au tableau 1. En raison du critère de distance, ces entreprises ont soit le gouvernement du Canada, celui de l'Ontario ou celui du Québec comme propriétaire.

Tableau 1 - Entreprises publiques canadiennes composant l'échantillon

Algonquin Forestry Authority (AFA)
Bank of Canada / Banque du Canada
Business Development Bank of Canada / Banque de développement du Canada
Caisse de dépôt et placement du Québec
Canada Deposit Insurance Corporation / Société d'assurance-dépôts du Canada
Canada Development Investment Corporation / Corporation d'investissements au développement du Canada
Canada Lands Company Limited / Société immobilière du Canada Limitée
Canada Mortgage and Housing Corporation / Société canadienne d'hypothèques et de logement
Canada Pension Plan Investment Board / Office d'investissement du régime de pensions du Canada
Canada Post Corporation / Société canadienne des postes
Canadian Dairy Commission / Commission canadienne du lait
Defence Construction (1951) Limited / Construction de défense (1951) Limitée
Deposit Insurance Corporation of Ontario
Export Development Canada / Exportation et développement Canada
Great Lakes Pilotage Authority / Administration de pilotage des Grands Lacs
Groupe Média TFO
Héma-Québec
Hydro one
Hydro-Québec
Infrastructure Ontario

Investissement PSP / Office d'investissement du régime de pensions du secteur public
Investissement Québec
La Société du parc industriel et portuaire de Bécancour
Laurentian Pilotage Authority / Administration de pilotage des Laurentides
LCBO (Liquor Control Board of Ontario)
Metro Toronto Convention Centre
Metrolinx
Montreal Port Authority
Ontario cannabis store
Ontario Clean Water Agency
Ontario food terminal Board
Ontario Lottery and Gaming Corporation
Ontario Northland Transportation Commission
Ontario Place
Ontario power génération
Oshawa Port Authority
Quebec Port Authority
Régie des installations olympiques
Royal Canadian Mint / Monnaie royale canadienne
Shaw Centre
Société de la Place des arts de Montréal
Société de l'Assurance automobile du Québec
Société des alcools du Québec
Société des établissements de plein air du Québec
Société des loteries du Québec
Société québécoise du cannabis
Société québécoise des infrastructures
Société québécoise d'information juridique
The Federal Bridge Corporation Limited / La Société des ponts fédéraux Limitée
Toronto Port Authority
Trois-Rivieres Port Authority

La section 4.2 du chapitre quatre ne nécessite pas une proximité entre le lieu de résidence du chercheur et le siège social de l'entreprise. Cette section présente effectivement les objectifs des entreprises publiques basés sur les textes de loi qui encadrent les différentes entreprises publiques canadiennes ou en utilisant divers documents officiels produits par ces entreprises. Conséquemment, afin de mieux représenter l'ensemble des entreprises publiques au Canada, nous avons ajouté vingt entreprises publiques à notre échantillon, pour cette section seulement. Ces vingt entreprises respectent le critère #2 et ont plus de 50% de revenu provenant d'activité commerciale, mais elles sont toutes situées à plus de 600 km de Montréal. La sélection de ces entreprises, identifiées au prochain tableau, fut effectuée de façon aléatoire en s'assurant de représenter l'ensemble des provinces du Canada.

Tableau 2 - Vingt entreprises ajoutées à l'échantillon pour la section 4.2

AGLC (Alberta Gaming, Liquor and Cannabis Commission)
Financement agricole Canada
Freshwater Fish Marketing Corporation
Global transportation hub authority
Insurance Corporation of British Columbia
IWMC
Manitoba Centennial Centre Corporation
Manitoba Hydro
Marine Atlantic
Nalcor Energy
Nova Scotia Municipal Finance Corporation
NB Power
Pacific Pilotage Authority
Partnerships BC
PavCo (B.C. Pavilion Corporation)
Saskatchewan Crop Insurance Corporation
Sasktel
Waterfront Development corporation
WCB
Yukon Energy

2.2.1. Collecte de données

2.2.1.1. Collecte via les informations publiques

Nous avons dans un premier temps effectué la collecte de données sur les entreprises de notre échantillon, et quelquefois sur des entreprises de la population, en utilisant les informations que ces entreprises rendent publiques. Nous recherchions alors des informations permettant de décrire et catégoriser ces entreprises. Le tableau 3 présente les données qui ont été ainsi colligées. Les rapports annuels de ces entreprises, leur site web ainsi que les textes de loi qui les encadrent ont constitué les sources d'informations publiques utilisées afin d'effectuer cette partie de la collecte.

Tableau 3 - Données publiques colligées

Données
Gouvernement actionnaire
Siège social
Industrie selon le SCIAN
Composition du conseil d'administration
Rémunération des administrateurs
Sous-comités du conseil d'administration
Bilan financier
État des résultats
Objectifs de l'entreprise (activité commerciale, mission)

2.2.1.2. Collecte via des entretiens semi-directifs

La seconde méthode de collecte d'information, assurément la plus importante de ce document, provient d'entretiens semi-directifs réalisés auprès d'administrateurs d'entreprises publiques. Nous verrons plus loin que la très grande majorité d'études portant sur la gouvernance d'entreprise est réalisée avec une méthodologie de nature quantitative (Daiser, Ysa, & Schmitt, 2017; McNulty, Zattoni, & Douglas, 2013). Ces études ont souvent apporté des résultats mitigés et cette méthode ne permet pas de bien capturer les

spécificités de la gouvernance d'entreprise. Une approche de nature qualitative serait ainsi mieux adaptée afin de capturer ces spécificités (Leblanc, 2003).

Ce type d'étude à l'échelle des conseils d'administration est toutefois difficile à réaliser. Une des raisons pouvant expliquer le faible nombre de recherches de nature qualitative concernant les conseils d'administration est l'aspect hermétique de ces groupes. Les conseils d'administration impliquent des réflexions et décisions qui peuvent être sensibles et les discussions qui s'y passent sont bien souvent confidentielles. Obtenir la permission d'observer directement ces conseils constitue ainsi une tâche très ardue et peu de chercheurs ont réussi à le faire (Leblanc & Schwartz, 2007).

Cette réalité fait en sorte que plusieurs chercheurs optent pour effectuer des entretiens auprès des administrateurs afin d'analyser les conseils d'administration (Leblanc & Schwartz, 2007; McNulty et al., 2013). Nous avons ainsi choisi cette approche en allant à la rencontre d'administrateurs œuvrant au sein des conseils d'administration des entreprises publiques de notre échantillon. De cette façon, nous avons été en mesure d'étudier la gouvernance par la perception des administrateurs de ces entreprises.

Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs afin de structurer nos entretiens et ainsi nous assurer de couvrir les différentes thématiques, tout en laissant l'espace à l'intervieweur d'approfondir certains sujets selon les réponses des personnes rencontrées. Le guide d'entretien qui a été utilisé est disponible en Annexe E.

En ce qui concerne le recrutement des administrateurs, nous nous attentions à ce que cette tâche soit difficile, et ce fut le cas. Notre perception est que plusieurs ne veulent pas mettre à « risque » leur poste et leur statut d'administrateur en participant à un projet de recherche académique. L'identification des administrateurs présents sur les conseils des 51 entreprises de notre échantillon a été la partie la plus simple considérant que ces informations sont souvent publiées sur les sites web de ces entreprises ou à l'intérieur de leurs rapports annuels. La prise de contact auprès de ces administrateurs s'est avérée un peu plus compliquée. Nous avons opté pour prendre contact directement avec les administrateurs afin de leur demander s'ils acceptaient de participer à notre projet. Obtenir les coordonnées de ces gens a été souvent très difficile considérant que ces informations ne

sont pas diffusées. Des recherches web ou via des réseaux sociaux professionnels nous ont quand même permis de prendre contact avec un bon nombre de personnes.

Ainsi, afin d'obtenir 30 administrateurs acceptant de participer à notre projet de recherche, nous avons pris contact avec un total de 132 personnes. Plusieurs ont mentionné le manque de temps afin de refuser notre demande d'entretien. Certains nous ont également mentionné que l'entreprise n'autorisait pas ses administrateurs à participer à ce type de projet en nous recommandant des employés de l'entreprise.

Parmi ces 30 administrateurs rencontrés, 9 occupaient le poste de président du conseil d'administration et 3 occupaient la fonction d'administrateur tout en étant directeur général de l'entreprise. De plus, bien qu'un nombre similaire d'homme et de femme fut contacté parmi les 132 administrateurs, 90 % des réponses positives furent effectués par des femmes. Nous avons ainsi effectué des entretiens avec 27 femmes et seulement 3 hommes.

Pour ce qui est des entreprises dans lesquelles siègent ces administrateurs, un total de 29 entreprises différentes qui faisaient partie de notre échantillon est représenté. Nous avons donc plus de 57 % des entreprises de notre échantillon qui sont représentées au sein des entretiens, ce qui représente également 15 % de l'ensemble des entreprises publiques inventoriées au Canada. Ces entreprises représentent 7 secteurs d'activités différents. Elles sont également de taille différente avec alors que certaines entreprises ont moins de 100 employés alors que d'autres en comptent plus de 5000. Enfin, le profil financier est également varié en intégrant des entreprises qui ont à peine plus de 50 % de leur chiffre d'affaires provenant d'activité commerciale et d'autres dont la totalité du revenu provient de ce type d'activités. Les revenus varient ainsi d'entreprises générant moins de 100 millions de dollars canadiens à des entreprises générant plus de 1 milliard en revenu. Considérant la petite taille d'entreprise publique ciblée, les informations que nous mentionnons ici ne peuvent pas être plus précises afin de conserver l'anonymat de ces entreprises et des administrateurs.

La réalisation des entretiens s'est réalisée sur une période de 10 mois, principalement en raison de la pandémie mondiale liée à la COVID-19. Nous avons effectivement dû effectuer une pause dans la réalisation de nos entretiens en raison de notre manque de disponibilité et celles de nos participants. Le tiers de ces entretiens a été réalisé en personnes alors que

la balance a été effectuée par l'entremise des systèmes de vidéoconférence TEAMS ou ZOOM en raison de la pandémie. La totalité des participants a accepté que les entretiens soient enregistrés afin de permettre l'analyse en profondeur des éléments mentionnés. Dans plusieurs cas, un engagement de confidentialité a facilité l'approbation de l'enregistrement des entretiens. Dans certains cas, les personnes interviewées ont demandé l'arrêt momentané de l'enregistrement avant de mentionner des exemples de situations plus sensibles qui avaient eu lieu au sein d'une rencontre du conseil. Dans ces situations, nous avons pris soin de prendre plusieurs notes afin de bien documenter le point. Une fois les entretiens réalisés, nous avons effectué la retranscription mot à mot des enregistrements afin de pouvoir en faire l'analyse.

Afin de préserver l'anonymat des personnes interviewées ainsi que des entreprises sur lesquelles ces personnes siègent au conseil, les extraits d'entretien qui seront partagés dans le cadre de ce projet seront toujours anonymes et ne permettront pas d'identifier autant l'administrateur que l'entreprise. Cette approche complexifie un peu la lecture de certains extraits, mais demeure nécessaire afin de respecter les engagements pris. Toujours afin de préserver l'anonymat des participants, et considérant le nombre restreint d'entreprises publiques au Canada, les extraits d'entretien qui ont été initialement compilés en anglais seront traduits et présentés en français.

Enfin, pour refléter et respecter le ratio des différents genres des administrateurs contactés, nous ferons référence aux entretiens # 1 à 27 comme étant réalisé avec des administratrices alors que les entretiens #28 à 30 seront avec des administrateurs.

2.2.2. Méthode d'analyse des données

L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo12 pro. Tous les verbatim réalisés sont codés et les segments pertinents sont ainsi classés en utilisant une grille de codage qu'il est possible de retrouver en Annexe F. Dans un premier temps cette grille a été développée en utilisant les principaux rôles des conseils d'administration provenant de la littérature et ensuite améliorée en fonction du contenu des entretiens. Ce dernier point est important afin de demeurer attentif au contenu des entretiens et de s'assurer de bien déceler les différents rôles. Comme les entreprises publiques que nous analysons ont la particularité d'être détenues par l'État en plus d'être des organisations hybrides, il est

normal que des particularités dans les rôles de ces entreprises soient identifiées. Notre grille a évolué plusieurs fois afin de bien segmenter les différents extraits de nos entretiens.

Cette dernière section complète le chapitre dédié à la méthodologie liée à notre projet de recherche. Ce chapitre était globalement séparé en deux grandes sections, soit la méthodologie propre à l'état de la littérature et une seconde section dédiée aux autres étapes du processus de recherche. Le prochain chapitre présente précisément les résultats de l'état de la littérature en lien avec notre projet.

CHAPITRE 3 - ÉTAT DE LA LITTÉRATURE

3.1. État de l'art sur la gouvernance des entreprises publiques p.37

3.2. Les cadres d'analyse mobilisables pour étudier la gouvernance des entreprises publiques p.90

3.3. Conclusion du chapitre p.112

Maintenant que la méthodologie du projet de recherche est expliquée, nous brosserons dans ce chapitre un portrait de la littérature liée à notre thématique de recherche. Cette littérature sera développée en différentes parties. Comme notre projet de recherche concerne la gouvernance des entreprises publiques, la première partie de ce chapitre servira à présenter l'état de l'art sur la gouvernance de ces entreprises. Dans cette section, nous regarderons un portrait global de l'entreprise publique au fil des années. Nous poursuivrons en analysant comment l'entreprise publique est vue au regard des critères classiques de gouvernance pour enfin conclure avec les défis qui sont propres à la gouvernance de ces entreprises.

Figure 2 - Structure du chapitre 3 - État de la littérature

La seconde partie de ce chapitre viendra approfondir des éléments du cadre d'analyse qu'il est important de prendre en considération dans l'étude de la gouvernance des entreprises publiques. Nous approfondirons ainsi successivement la littérature sur la gouvernance

d'entreprise qui sera suivie par les nouveaux enjeux autour des formes hybrides d'organisation.

Enfin, la dernière partie nous permettra d'effectuer certains constats reliés aux travaux effectués concernant les entreprises publiques et surtout de mettre en évidence le *research gap*. L'ensemble de cette littérature nous a également permis de préciser nos questions de recherche.

3.1. ÉTAT DE L'ART SUR LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

3.1.1. Un portrait de l'entreprise publique

Pour débuter cette partie rapportant l'état de l'art sur la gouvernance des entreprises publiques, nous brosserons un portrait de ce type d'entreprise. Nous débuterons avec une définition de l'entreprise publique, qui sera suivie d'un portrait historique de ces entreprises considérant qu'elles font partie de notre réalité depuis maintenant plus d'un siècle. Ce portrait nous démontre que la privatisation de plusieurs entreprises fut un élément marquant au sein de plusieurs États, ce qui a entrainé plusieurs travaux sur ce sujet. Nous jetterons un regard sur ces travaux avant de prendre connaissance de l'état actuel de ces entreprises dans le monde.

3.1.1.1. Une définition de l'entreprise publique

L'une des difficultés que l'on rencontre lorsque l'on étudie le phénomène de l'entreprise publique concerne l'absence d'un modèle universel, tant national qu'international. Déjà, la pluralité des termes employés pour décrire ce type d'organisation démontre bien son caractère polymorphe : S*tate-owned enterprises, Government-owned corporation, Government business enterprise, State-owned company, Crown corporations, Publicly owned corporation, Public enterprise* et *Government business enterprises*. Au Canada, le terme Société de la couronne (crown corporation) est le terme généralement utilisé pour les entreprises relevant du gouvernement fédéral alors que le terme Société d'État est la terminologie propre aux entreprises relevant de la province de Québec.

Bien que cela complique quelque peu la recherche d'articles liés à ce type d'entreprise, il semble que nombre d'auteurs privilégient davantage le terme *state-owned enterprise* abrégé par SOEs (G. Grossi et al., 2015) pour en parler, et ce, même si le Business Thesaurus de EBSCO privilégie celui de *government business enterprise*. *State-owned enterprise* est également utilisé par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), terme qu'ils traduisent en français par entreprise publique (OCDE, 2015a; OECD, 2015).

En plus de l'ambiguïté terminologique par rapport à ce type d'entreprise, la frontière entre l'entreprise publique ou d'autres formes d'entreprises, qu'elles soient issues du secteur privé ou public, est également floue (Borisova & Cowan, 2014). Cette situation est en partie causée par la diversité de modèles d'entreprise ou d'organisation pour lesquelles le secteur public joue le rôle d'actionnaire. Les États ne développent évidemment pas leur participation dans des entreprises afin de pouvoir les catégoriser, mais davantage afin de répondre à un besoin. Au début du 20e siècle, il était beaucoup plus simple de définir l'entreprise publique, considérant le fait qu'elle était généralement détenue en totalité par un seul gouvernement. Aujourd'hui, la situation est bien plus complexe alors que ce type d'organisation peut profiter à la fois de capitaux privés et publics, suivant différents niveaux de contrôle. À cela s'ajoute le fait que, parfois, le pouvoir public est assuré par des sociétés intermédiaires telles que des sociétés mères ou des sociétés d'investissement (Cuervo-Cazurra, Inkpen, Musacchio, & Ramaswamy, 2014; Flores-Macias & Musacchio, 2009; OECD, 2015; Okhmatovskiy, 2010; Young, Ahlstrom, Bruton, & Rubanik, 2011). Malgré cette variété de modèles, il est tout de même possible d'identifier un critère de base afin de définir l'entreprise publique : elle doit être considérée comme une entreprise selon les statuts du pays dans lequel elle se situe (Giuseppe Grossi & Reichard, 2008; OCDE, 2015a).

À la suite de ce critère de base, d'autres critères sont utilisés afin de définir les entreprises publiques. L'un de ceux-ci concerne le degré de participation du secteur public au sein de l'entreprise. Notons que ces entreprises peuvent être autant détenues par des gouvernements nationaux, régionaux que locaux. Certains auteurs prêtent peu attention à ce critère, qualifiant d'entreprises publiques toutes celles dont le gouvernement détient des parts, même minoritaires (Kankaanpää, Oulasvirta, & Wacker, 2014; Kostova & Hult, 2016; Musacchio & Lazzarini, 2015). D'autres auteurs ont établi que le gouvernement

devrait détenir un minimum de 20 % des actions pour que l'entreprise soit considérée comme une entreprise publique (Ting & Lean, 2015), tandis que certains qualifient encore d'entreprises publiques uniquement celles dont le gouvernement détient une majorité d'actions ou en possède le contrôle sans en être actionnaire majoritaire (Allini, Manes Rossi, & Hussainey, 2016; Clò et al., 2015; Obermann, Bance, Bernier, & Florio, 2014; OECD, 2015; Ting & Lean, 2015).

Cette dernière situation s'est effectivement produite lors de privatisations, alors que des gouvernements ont cédé la majorité de leurs actions tout en conservant le contrôle de l'entreprise ou un droit de veto important par rapport aux décisions stratégiques la concernant. Ainsi, selon la perspective que l'on utilise, il est possible de qualifier d'entreprises publiques celles détenues en totalité par le secteur public, celles dont ce dernier est actionnaire majoritaire ou qui en détient le contrôle ainsi que celles dont le secteur public est actionnaire minoritaire. Ce degré de participation du secteur public peut également influencer la gestion de ces organisations et leur gouvernance.

Un second critère qui est parfois pris en compte lorsque vient le temps de définir l'entreprise publique concerne les objectifs commerciaux : est-ce que l'entreprise en question œuvre selon une logique de marché (Florio, 2014) ? Ce critère n'est généralement pas discriminant, mais permet notamment d'identifier les différentes formes d'entreprises publiques. Une entreprise publique qui génère peu de revenus de la vente de bien ou de services est bien différente de celle poursuivant une mission commerciale.

Bien que plusieurs auteurs séparent les entreprises publiques en deux groupes, soit les entreprises « commerciales » et « non-commerciales », certains pays ont approfondi davantage cette réflexion et distingué un plus grand nombre de groupes pour illustrer les différentes formes existantes (Christiansen, 2013). Prenons par exemple la Finlande, qui sépare en 3 catégories les entreprises publiques qu'elle détient selon la ou les missions que ces dernières poursuivent. Il s'agit des entreprises publiques commerciales, des entreprises publiques commerciales comportant une valeur stratégique et des entreprises publiques poursuivant des objectifs sociaux (Kankaanpää et al., 2014). Cette segmentation montre la diversité de missions au sein des entreprises publiques finlandaises. La Nouvelle-Zélande, quant à elle, réduit la définition de ces organismes au seul terme de « state-owned

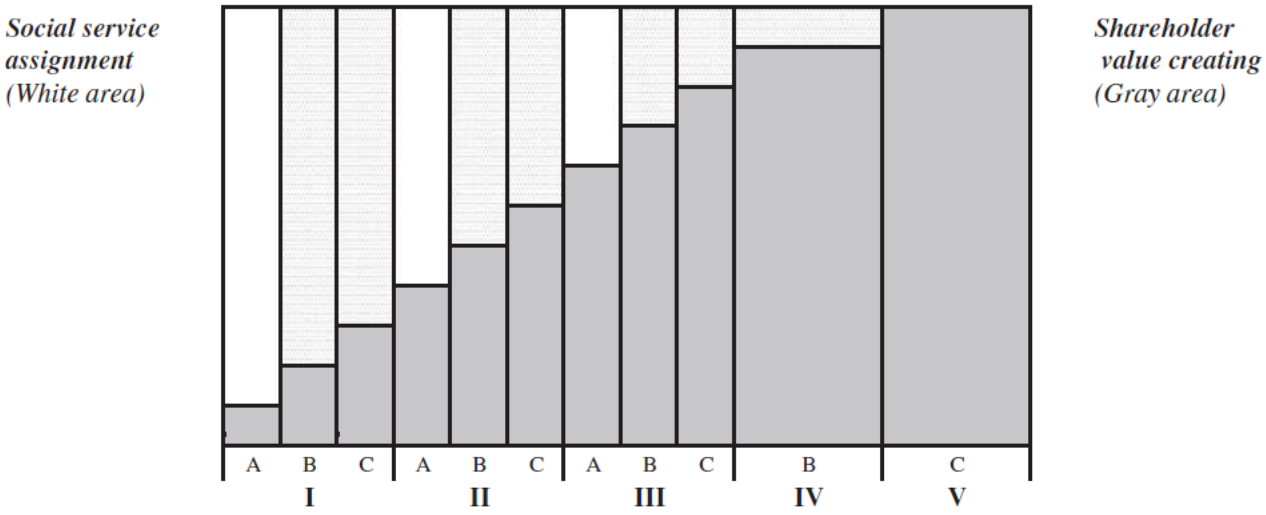
enterprise », qui concerne uniquement les entreprises publiques de nature commerciale (Christiansen, 2013).

Bruton et al. (2015) proposent pour leur part 2 axes particuliers dans le but de mieux comprendre ce type d'entreprises, soit le degré de participation de l'État et le niveau de contrôle de l'État au sein de ces dernières, chacun de ces axes comprenant trois niveaux spécifiques : faible, moyen puis élevé. Ce modèle crée ainsi 9 groupes distincts. Les auteurs en question ont ainsi pu démontrer, par leur étude, qu'il existait différents modèles d'entreprises en plus du modèle largement répandu depuis bon nombre d'années dans lequel le gouvernement exerce un degré élevé de participation et de contrôle au sein de l'entreprise.

Dans un autre ordre d'idées, Kankaanpää et al. (2014) ont quant à eux proposé, dans leur article, une classification des entreprises publiques finlandaises en 5 catégories. Pour ce faire, ils ont utilisé les critères du statut du capital de l'entreprise (ouvert ou fermé) ainsi que de l'objectif poursuivi par le gouvernement (intérêt stratégique ou financier).

Figure 3 - Classification des entreprises publiques

(Kankaanpää et al., 2014)



Ainsi, le premier groupe comprend les entreprises publiques ayant une affectation spécifique. Le deuxième groupe comprend les entreprises publiques non cotées en bourse

et opérant dans des conditions de marché dans lesquelles l'État poursuit un objectif stratégique. Le troisième groupe possède le même type de structure que le second groupe, sauf que l'État, dans ce type d'entreprises, ne poursuit aucun intérêt stratégique. Les deux derniers groupes comprennent les sociétés cotées en bourse : celles dont l'État est l'actionnaire majoritaire et dont l'intérêt est stratégique et celles dont l'État se contente de son rôle d'actionnaire au sein de ces dernières. Kankaanpää et al. (2014) ont ensuite subdivisé chacune de ces 5 catégories en 3 sous-catégories déterminées en fonction du pourcentage d'actions détenues par le gouvernement.

Le groupe A comprend des entreprises dont l'État est le seul actionnaire, le groupe B, des entreprises détenues majoritairement par l'État, et le groupe C, des entreprises dans lesquelles le gouvernement demeure actionnaire minoritaire (plus de 10 % des votes). La figure 3 présente cette classification et permet, entre autres, de mettre en lumière les logiques sociales et économiques qui sous-tendent bon nombre d'entreprises publiques. Il devient aisé de comprendre que le modèle d'actionnariat et le degré de participation de l'État sont des éléments susceptibles d'influencer l'application de ces logiques au sein de ce type d'entreprise. Ainsi, cette figure démontre l'importance que détiennent les objectifs commerciaux dans la définition de l'entreprise publique.

Enfin, en plus des objectifs commerciaux, l'entreprise publique devrait aussi, selon certains auteurs, remplir une mission publique (Florio, 2014; Ting & Lean, 2015) définie dans les statuts de l'entreprise ou encore inscrite dans l'historique de sa création (sans que l'entreprise ait nécessairement à demander un nouveau statut légal) (Obermann et al., 2014). Les entreprises publiques seraient donc uniquement celles au service de la population en général, du moins en partie. Ainsi, l'objectif de l'entreprise publique ne serait pas uniquement lié à la maximisation des profits pour ses actionnaires, mais consisterait plutôt à atteindre un équilibre équitable entre les attentes des différentes parties prenantes (Kostova & Hult, 2016; Peng et al., 2016).

De par ces différents critères, nous constatons que l'entreprise publique peut prendre plusieurs formes selon le pays dans lequel elle s'inscrit. Les principaux critères sur lesquels les auteurs étudiés se basent pour tenter d'en proposer une définition sont le statut qu'occupe l'entreprise dans son pays, le degré de participation de l'État dans cette même entreprise, la présence d'objectifs commerciaux et celle d'une mission publique au sein de

cette dernière. Si l'on voulait s'en tenir à une définition simple, on pourrait dire qu'une entreprise publique est tout simplement une entreprise dont le gouvernement est actionnaire. Cette définition aurait comme impact de couvrir un champ très large et très diversifié d'entreprises.

Une définition plus complexe et nuancée, permettant de mieux cerner ce type d'entreprises ainsi que ses caractéristiques, est celle de l'OCDE, largement utilisée dans les domaines universitaire et professionnel :

> *« A state-owned enterprise is any corporate entity recognized by national law as an enterprise and in which the central level or government exercise ownership and control. This includes joint stock companies, limited liability companies and partnerships limited by shares. In addition, statutory corporations, whose legal personality is established through specific legislation, should be considered as SOEs if they engage in economic activities, either exclusively or together with the pursuit of public policy objectives. An economic activity is one that involves offering goods or services on a given market and which could, at least in principle, be carried out by « private operators in order to make profits. Quasi-corporation, which are autonomous commercial activities carried out inside the general government sector, should be considered as SOEs if they are financially autonomous and charge economically significant prices »* (OECD, 2017)

Cette définition qui servira de référence afin de cerner l'entreprise publique dans le présent document fait référence à différentes caractéristiques, soit une reconnaissance du statut d'entreprise au sein de la législation, une participation importante d'un État et enfin la présence d'activités économiques. Comme mentionnés précédemment, ces critères furent utilisés afin de développer la population d'entreprises publiques au Canada.

3.1.1.2. Un portrait historique des entreprises publiques

La dernière section nous a permis de mieux définir l'entreprise publique selon les principaux critères utilisés dans la littérature. Nous nous emploierons maintenant à en

présenter un portrait historique fidèle, considérant le fait qu'elle fait partie de l'économie de plusieurs pays depuis maintenant plus d'un siècle.

C'est notamment le cas au Royaume-Uni, qui a pris le contrôle des entreprises d'utilité publique dès la fin des années 1900 et ainsi créé parmi les premières entreprises détenues par l'État telles que nous les connaissons aujourd'hui (Millward, 2011). Avec les années, elles sont devenues davantage présentes au sein de différents pays, surtout ceux de l'Occident où elles ont connu une forte croissance du début des années 1930 jusqu'à la fin des années 1960, croissance qui s'est accélérée à la suite de la Seconde Guerre mondiale (Aharoni, 1981). Bon nombre d'entreprises publiques ont ainsi été créées en raison des importants changements opérés au sein du paysage économique, notamment lorsque les gouvernements ont procédé au rachat d'organismes en mauvaise posture financière afin de les préserver ou lorsque les gouvernements, constatant le manque de capitaux privés, ont cherché à développer certains secteurs de leur économie (Millward, 2011). Les entreprises publiques étaient alors considérées comme un moyen de soutenir et d'enrichir l'économie du pays, en plus d'assurer la présence de services de qualité à l'ensemble de la population.

Au fil des ans, les entreprises publiques ont continué d'opérer dans le secteur initial des services d'utilité publique, tout en diversifiant leurs activités. Elles étaient ainsi présentes dans l'industrie manufacturière, celle des ressources naturelles et enfin du secteur des services. Nous avons ainsi pu constater au fil du temps des entreprises publiques liées à la production automobile, à l'exploitation du pétrole, aux services de téléphonie ou encore offrant des services de transport aérien. Leur présence dans le monde était non négligeable alors que dans les années 1970, plus de 50 des plus grandes entreprises au monde, établies à l'extérieur des États-Unis, étaient des entreprises publiques (Bernier, 2011).

En même temps que se développait de manière fulgurante ce type d'entreprises, plusieurs critiquaient son mode de fonctionnement. À la fin des années 1970, elles se retrouvaient régulièrement sur la sellette en raison de leur performance financière et l'opinion publique à leur égard était généralement négative (Bance & Obermann, 2015). Bien que peu de données empiriques permettent de soutenir cette hypothèse, plusieurs affirmaient que l'entreprise publique n'opérait pas de façon efficiente et n'utilisait pas bien les ressources dont elle disposait (Pirie, 1988). Dans un contexte sociopolitique marqué par une forte divergence entre le capitalisme et le communisme, plusieurs débats opposant les deux

camps se sont également transposés au sein des entreprises, en créant un clivage entre l'entreprise publique et l'entreprise privée. Cet affrontement idéologique a poussé plusieurs gouvernements de l'ouest à transformer la gouvernance des entreprises publiques afin qu'elle ressemble davantage à celle du secteur privé, ce qui a eu pour conséquence de creuser l'écart entre l'État et les entreprises qu'il détenait. Dans un même élan, afin d'imiter les entreprises du secteur privé, certaines entreprises publiques ont fini par abandonner les objectifs sociaux qu'elles poursuivaient afin de concentrer uniquement leurs activités autour d'objectifs commerciaux (Bernier, 2011; Laux & Molot, 1988). Cette transition n'est toutefois pas la tendance la plus forte du siècle dernier alors que plusieurs gouvernements ont plutôt opté pour la privatisation de leurs entreprises au lieu de les transformer (Arocena & Oliveros, 2012).

Ce fut notamment le cas du gouvernement Thatcher, qui a transformé de manière radicale la situation de ces entreprises au Royaume-Uni en privatisant un grand nombre de celles-ci, et ce, même si le pays comptait des entreprises publiques au sein de son portrait économique depuis près d'un siècle. Dans sa biographie, Mme Thatcher souligne que les privatisations visaient autant à redresser les finances publiques qui étaient alors dans un piètre état qu'à renverser l'idéologie socialiste qu'elle combattait avec détermination :

> « *Privatization, no less than the tax structure, was fundamental to improving Britain's economic performance. But for me it was also far more than that: it was one of the central means of reversing the corrosive and corrupting effects of socialism* » (Thatcher, 1993).

C'est ainsi que le gouvernement britannique a entrepris, dans les années 1980, la première vague de privatisation qui a mené à la vente d'entreprises publiques d'importance telle que Jaguar, British Telecom, Britoil et British Gas, pour ne nommer que celles-là (Becht, Bolton, & Röell, 2002). Ce programme de privatisation structuré du gouvernement conservateur a entraîné un mouvement semblable de privatisation des entreprises publiques à l'échelle mondiale alors que plusieurs pays ont pris exemple sur le Royaume-Uni et se sont départis d'entreprises publiques sous leur contrôle (Arocena & Oliveros, 2012; Bernier & Simard, 2007; Bozec, Zéghal, & Boujenoui, 2004; Vickers & Yarrow, 1988).

Les années 1990 et 2000 ont été ensuite le théâtre de 2 autres importantes vagues de privatisation (Megginson, 2010). Prenant exemple sur le Royaume-Uni, plusieurs pays ont effectivement procédé à la privatisation d'une portion de leurs entreprises publiques. Dès le début des années 1990, l'Australie et l'Espagne ont été parmi les pays les plus actifs sur le plan de la privatisation des entreprises sous leur contrôle. De grands noms tels que Telstra, Repsol, Tabacalera, ENDESA, et Telefónica (Arocena & Oliveros, 2012) ont subi les assauts de ce mouvement, qui a été toutefois grandement ralenti par le krach boursier survenu au début des années 2000. Le Canada a également contribué à cette vague de privatisation avec la vente de grandes sociétés d'État telles que Pétro-Canada, Air Canada, le Canadien National et Nav Canada. De manière générale, les deux premières décennies de privatisation ont été profitables sur le plan financier pour les gouvernements en place puisqu'elles leur ont rapporté plusieurs milliards de bénéfices qui leur ont permis d'améliorer leur situation financière ou d'implanter de nouveaux programmes (Aivazian, Ge, & Qiu, 2005).

Une troisième vague de privatisation, moins importante et moins longue que les précédentes, s'est étendue des années 2000 jusqu'à la crise financière de 2008. La Chine et la Russie ont été particulièrement touchées par cette dernière, surtout par rapport au secteur de l'énergie et au secteur bancaire (OECD, 2009). Cette vague a été arrêtée lors de la crise de 2008 qui serait marquée par un phénomène qui était peu fréquent depuis près de trois décennies. Certains gouvernements, bien souvent en opposition avec leurs idéologies, ont dû racheter une part de capital dans certaines entreprises afin d'en assurer la viabilité à court terme (Bance & Obermann, 2015; Clò et al., 2015). Rappelons ici le cas de la banque Northern Rock qui a été nationalisée par le gouvernement britannique ainsi que la banque Fortis qui a été partiellement démantelée puis nationalisée par le gouvernement des Pays-Bas. En Amérique du Nord, par exemple, le Canada est devenu actionnaire de GM Canada et les États-Unis, de la Citigroup et d'AIG. Ces participations gouvernementales se sont avérées toutefois de courte durée alors que les gouvernements se sont généralement départis de leurs actions une fois la crise économique passée.

Cela dit, l'Europe de l'Ouest, l'Europe de l'Est, l'Amérique du Sud et l'Asie ont toutes subi des phases de privatisation à un moment ou à un autre au cours des 40 dernières années, ce qui a réduit de beaucoup la présence des entreprises publiques dans bon nombre de pays (Arocena & Oliveros, 2012; Becht et al., 2002). Il ne faut toutefois pas perdre de vue que

ces nombreuses privatisations ne touchaient pas toujours la totalité du capital de l'entreprise et que les gouvernements demeuraient souvent actionnaires de cette dernière, voire même actionnaires de contrôle (Bortolotti & Faccio, 2009; S. Jones, Megginson, Nash, & Netter, 1999).

Bien que partielle, la présence de capitaux privés dans l'entreprise publique a tout de même transformé la philosophie de gestion de ces entreprises, qui ont davantage orienté leurs actions sur leur profitabilité (Giuseppe Grossi, 2007). Les entreprises qui sont demeurées entièrement publiques, même sans bénéficier de capitaux provenant d'acteurs privés, ont également dû repenser leurs méthodes liées à la reddition de comptes (qui concerne diverses parties prenantes) afin de mieux définir et clarifier les objectifs qu'elles visent à atteindre (Bernier & Simard, 2007). Plusieurs entreprises publiques se sont aussi adaptées au marché mondial en déployant des stratégies d'expansion à l'extérieur de leur pays d'origine (Bass & Chakrabarty, 2014; Y. Y. Chen & Young, 2010; Cui & Jiang, 2012; Hoskisson, Wright, Filatotchev, & Peng, 2013; Lebedev, Peng, Xie, & Stevens, 2015; Meyer, Ding, Li, & Zhang, 2014; Xie, Huang, Peng, & Zhuang, 2016).

3.1.1.3. La privatisation des entreprises publiques : un sujet d'étude populaire

Le portrait historique démontre que différentes vagues de privatisation ont eu lieu à la fin du 20e siècle et se sont poursuivies au début du 21e siècle. La privatisation d'une entreprise publique se caractérise par un transfert de son capital (en partie ou en totalité) à un acheteur privé (Bozec et al., 2004; Clò et al., 2015). Il s'agit ici de l'un des sujets les plus abordés concernant l'entreprise publique dans le milieu académique, bien qu'il ne soit malheureusement pas en lien avec son fonctionnement. Étant donné les vagues successives de privatisation qui ont marqué les dernières décennies, plusieurs auteurs ont voulu comprendre de quelle façon les gouvernements parvenaient à se départir, du moins partiellement, des entreprises qu'ils détenaient. La grande majorité de ces travaux s'échelonnent des années 1980 au début des années 2000 (Clò et al., 2015; Vickers & Yarrow, 1988).

Les prochaines sections en présentent les grandes lignes, que nous avons regroupées en 3 thématiques distinctes : les raisons qui motivent les gouvernements à privatiser leurs

entreprises, le processus de privatisation et les effets à courts et à long terme de la privatisation.

3.1.1.3.1. Raisons justifiant la privatisation

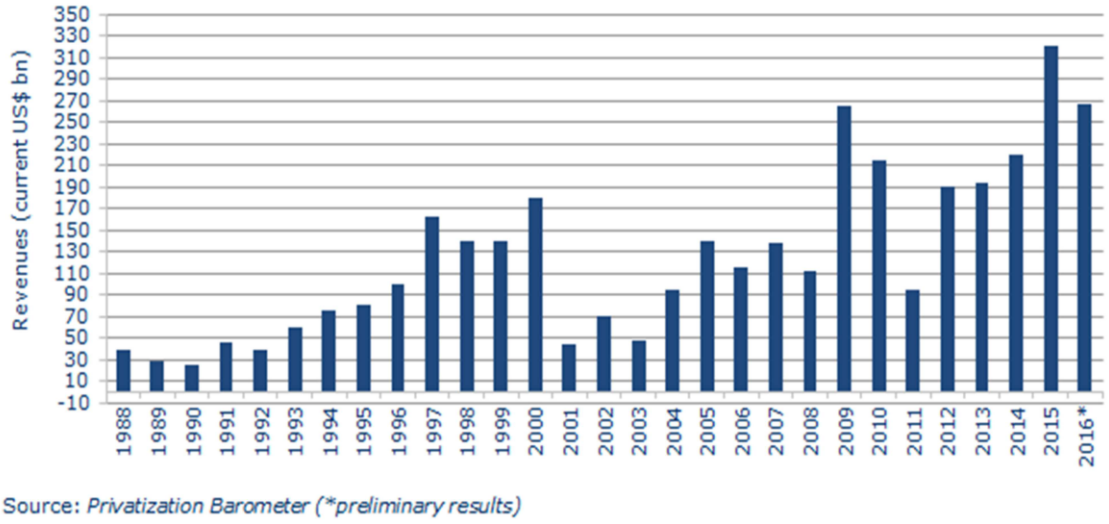
Au fil des années, plusieurs raisons ont été mises de l'avant afin de justifier la privatisation des entreprises publiques. L'une d'elles concerne le facteur d'efficience financière (Khongmalai & Distanont, 2017). Plusieurs arguent que l'entreprise publique sous le contrôle de l'État n'est pas performante et que le meilleur moyen de diminuer ses coûts reste encore de la vendre à un tiers privé (Boardman & Vining, 1989). Plusieurs travaux ont effectivement porté sur la profitabilité d'entreprises publiques avant et après qu'elles ont été privatisées. Les chercheurs ont pu conclure à une amélioration de la profitabilité et de la productivité après le processus de privatisation, mais ont également constaté des résultats mitigés pour d'autres facettes de la performance (Arocena & Oliveros, 2012; Boubakri & Cosset, 1998; K. L. Dewenter & Malatesta, 1997; La Porta, Lopez-De-Silanes, & Shleifer, 1999).

Même si plusieurs experts partagent encore cette opinion, il n'existe toutefois pas de réel consensus sur les impacts de la privatisation sur la performance des entreprises publiques (Arocena & Oliveros, 2012; Bernier & Simard, 2007; Giuseppe Grossi & Reichard, 2008; Loc, Lanjouw, & Lensink, 2006; Peng et al., 2016; L. Wang & Yung, 2011). Des études démontrent effectivement que certaines entreprises publiques réussissent à augmenter leur profitabilité même sans avoir été privatisées, ce qui démontre leur capacité à être performantes sans le support du secteur privé (K. Dewenter & Malatesta, 2001).

Dans l'éventualité où l'objectif de la privatisation est l'amélioration de l'efficience de l'entreprise, l'environnement dans lequel cette dernière évolue est un critère que le gouvernement se doit de prendre en considération. Les marchés dont le cadre réglementaire est mieux défini semblent favoriser une meilleure performance des organismes qu'ils soutiennent en comparaison avec les marchés domestiques, où les règles encadrant les entreprises sont moins précises (M. Hung, Wong, & Zhang, 2012). En somme, l'une des raisons qui poussent les gouvernements à prioriser la privatisation des entreprises publiques est que celle-ci puisse engendrer une réduction des coûts de production (Hart, Shleifer, & Vishny, 1997). Or, dans l'éventualité où l'amélioration de la performance de ces entreprises

ne dépend pas du secteur privé, mais plutôt de leur environnement, la question de la privatisation s'avère beaucoup moins pertinente. (Grönblom & Willner, 2014). De plus, il ne faut pas perdre de vue que des frais, souvent récurrents, sont à prévoir lors de la privatisation d'une entreprise publique, et devraient entrer en ligne de compte dans les prédictions de performance de cette dernière (Bernier, 2011). Ces frais peuvent être liés autant au processus de privatisation, mais également aux activités qu'effectuait l'entreprise publique qui ne peuvent pas être transférées au secteur privé pour différentes raisons.

Figure 4 - Revenus mondiaux provenant de la privatisation d'entreprises
(Megginson, 2017)



Toujours en ce qui concerne la question financière, plusieurs États se décident à vendre à un tiers des parts des entreprises publiques qu'ils détiennent dans le but de réaliser un profit considérable (Megginson, 2010). Des États grandement endettés peuvent effectivement procéder à la vente d'actifs afin de diminuer la pression de l'endettement ou afin d'allouer ces montants à d'autres fins (Aivazian et al., 2005). Les études ont démontré que le nombre de nouveaux acheteurs potentiels ainsi que le secteur d'où ils proviennent, le marché dans lequel les actions sont vendues et la façon dont les actions sont vendues sont parmi les critères qui affectent les revenus que le gouvernement pourra tirer de la vente (Borisova & Cowan, 2014; Bortolotti & Faccio, 2009). Ces revenus sont non négligeables pour plusieurs gouvernements et, comme le démontre la figure 4, ont considérablement augmenté depuis les dernières années (Estrin & Pelletier, 2018; Megginson, 2017).

D'autres facteurs, autres que financiers, peuvent pousser les gouvernements à se tourner vers la privatisation. Certains États croient que cette dernière permettra la diversification de l'actionnariat des entreprises publiques et dynamisera un secteur d'activités (Megginson, 2010). Certains n'hésitent pas à privatiser les organisations qu'ils détiennent dans le but de développer un marché précis auquel ils souhaitent voir de nouveaux acteurs s'intéresser (Nheri, 2014). Cette situation est également visible dans des pays en développement, qui décident de vendre leurs actions sur des marchés développés afin d'introduire des capitaux étrangers sur leur territoire (M. Hung et al., 2012). La diversification de l'actionnariat est l'une des raisons invoquées par la Chine (en transition économique depuis la fin du 20e siècle), pour justifier la vague de privatisations partielles d'un grand nombre d'entreprises publiques (Grosman, Okhmatovskiy, & Wright, 2016).

Le contexte économique (l'environnement) dans lequel évolue l'entreprise publique, de même que les objectifs qu'elle poursuit, sont à prendre en considération lorsque vient le temps de songer à privatiser celle-ci. Il faut d'abord analyser les particularités de l'environnement entourant l'entreprise afin de déterminer lequel des deux secteurs, privé ou public, est à même de favoriser le développement de cette dernière. Concernant la nature des objectifs, si ceux-ci sont majoritairement orientés vers la question sociale, le choix du secteur public est généralement plus avisé (Laffont & Tirole, 1993). Cela est aussi vrai lorsque la demande pour le produit ou le service est faible (Haney & Pollitt, 2013), lorsqu'il y a possibilité de diminuer la qualité des biens ou des services (Hart et al., 1997) ou lorsque les risques politiques ou légaux sont trop importants (Haney & Pollitt, 2013).

À l'opposé, le modèle privé peut être plus bénéfique à certains États lorsqu'il permet de profiter et maximiser l'encadrement qu'offrent les marchés publics (Laffont & Tirole, 1993); lorsque la demande est plus importante et que les besoins en capitaux le sont moins (Haney & Pollitt, 2013); lorsqu'il y a une forte compétition pour un produit ou un service en particulier (Hart et al., 1997) ou lorsque les risques sont surtout de nature économique, commerciale ou liés aux opérations financières.

Bref, le gouvernement peut invoquer l'une ou l'autre de ces raisons lorsque vient le temps de procéder à la privatisation de ses entreprises. Celles-ci visent ainsi à étayer son argumentaire soutenant sa décision. À cela peut s'ajouter un aspect d'ordre idéologique que

nous avons explicité précédemment qui soutient que le gouvernement doit diminuer son interférence avec le marché.

3.1.1.3.2. Comment privatiser

Lorsque vient le temps de procéder à la privatisation d'entreprises publiques, l'État se doit d'analyser un ensemble de facteurs qui forment ce que l'on appelle le contexte de privatisation. Sur le plan politique, ceux-ci concernent la situation historique de l'État actionnaire de l'entreprise, sa relation avec l'entreprise et les parties prenantes qui la composent, ainsi que ses vues idéologiques en regard à l'implication de l'État dans des entreprises. Sur le plan de l'environnement légal, l'État se doit de prendre en considération la structure réglementaire actuelle et future du pays et de respecter les droits des différents actionnaires dans le cas où il demeurerait actionnaire de l'entreprise. Sur le plan financier, l'État devrait s'interroger sur l'environnement économique actuel de l'entreprise et sur le futur positionnement de cette dernière sur le marché. Enfin, l'État peut également se questionner sur le type d'investisseurs qu'il souhaite attirer, étranger ou non (S. Jones et al., 1999; Megginson & Netter, 2001; Ramamurti, 2000). Il s'agit de plusieurs analyses qui devraient normalement être approfondies dès le début d'une réflexion liée à la privatisation.

Dans le cadre de ses recherches, Brada (1996) a catégorisé les différentes façons de procéder à une privatisation, catégories qui sont aujourd'hui reconnues et étudiées par bon nombre de scientifiques (Borisova & Cowan, 2014; Megginson & Netter, 2001; Nheri, 2014). Le modèle proposé ne prétend pas couvrir l'ensemble des modèles de privatisation considérant que celles-ci sont souvent propres à chaque pays, mais offre tout de même un portrait assez juste de ce qui s'est fait dans les dernières années.

La première catégorie se nomme la restitution. Dans ce cas précis, le gouvernement verra s'il est possible d'identifier un ancien propriétaire afin de lui restituer son actif avant que l'entreprise ne soit nationalisée. Il est évidemment possible de restituer des actifs à des héritiers, le cas échéant. Or, plus le temps passe, plus il devient difficile pour le gouvernement de cibler un potentiel propriétaire légitime. Cette façon de privatiser l'entreprise a surtout été employée dans le cas de biens immobiliers durant les années qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, en Europe de l'Est.

Une seconde façon de faire, très répandue, consiste à privatiser l'entreprise publique en vendant cette dernière à un tiers privé. Cela peut se faire soit par la vente directe d'actifs à un acheteur ou un groupe d'investisseurs ou bien encore par l'émission d'actions sur les marchés publics. Cette seconde méthode est très semblable à celle nommée *initial public offering* (IPO), qui est utilisée dans le cas où une entreprise souhaiterait obtenir des capitaux par l'émission d'actions sur les marchés. Dans les deux cas, le gouvernement échangera une partie ou la totalité de sa participation pour de l'argent. Cette approche a été préconisée dans les dernières années au sein des pays occidentaux qui vont utiliser les marchés publics afin d'assurer une plus grande transparence dans leur processus de privatisation.

Le gouvernement peut aussi privatiser une entreprise en remettant des bons sans coûts ou à un coût fixe aux citoyens, qu'ils peuvent ensuite utiliser afin de soumissionner pour une participation ou pour obtenir des actifs. Cette méthode souhaitait rendre accessible la participation dans des entreprises à un grand nombre de gens et ainsi éviter une trop grande concentration de l'actionnariat. Dans certains pays d'Europe de l'Est tels que la Russie, la République tchèque ou la Pologne, où cette méthode a été principalement utilisée, il n'était pas rare que des marchés de la revente de bons prennent naissance sur le territoire, ceux-ci permettant entre autres à des joueurs rusés d'acquérir plusieurs de ces bons afin d'augmenter leur pouvoir financier et acquérir des participations plus importantes. Certaines richesses ont été créées par ce type de processus, en opposition avec la volonté initiale que visait ce type de mécanisme.

La quatrième et dernière catégorie se trouve être la privatisation par le bas (Privatization from Below). Cette catégorie fait surtout référence à la création d'entreprise privée dans des pays socialistes en transition économique. Il s'agit ici non pas d'un transfert d'entreprise, mais plutôt de la transformation d'une situation où le gouvernement est le seul intervenant dans un marché, une industrie, vers une situation où des investisseurs locaux ou étrangers sont également présents. En d'autres mots, l'État fait une place à d'autres joueurs dans son marché sans pour autant vendre ses entreprises. Il peut également arriver que l'entreprise publique crée elle-même de nouvelles entreprises (spin-off) dans lesquelles elle laissera une participation d'investisseurs privés.

Rappelons qu'il n'existe pas de méthode universelle quand vient le temps pour l'État de procéder à la privatisation de ses entreprises. Celui-ci s'inspire des autres gouvernements

et adapte son approche en fonction de sa réalité. L'opinion publique en regard de la privatisation vient souvent jouer un rôle important sur les actions que le gouvernement prend. De plus, chacune des méthodes proposées engendre des effets à la fois positifs et négatifs. C'est ce que nous verrons dans la prochaine section (Nheri, 2014).

3.1.1.3.3. Effets de la privatisation

Certaines études soutiennent que les entreprises publiques ne sont pas efficientes et que cela se ressent dans leur profitabilité (Shleifer & Vishny, 1997). Ainsi, la privatisation peut leur être bénéfique sur certains indicateurs tels que la profitabilité, l'efficience ou encore sur le plan de la gestion des capitaux (Loc et al., 2006; Megginson & Netter, 2001). Selon certains auteurs, la privatisation partielle de l'entreprise publique pourrait suffire à en améliorer la profitabilité (Chakrabarti & Mondal, 2017; Loc et al., 2006), alors que d'autres auteurs semblent pencher vers la thèse de la privatisation complète qui, selon eux, représenterait un meilleur gage de performance (Berkman, Cole, & Fu, 2014; Okhmatovskiy, 2010). Afin de réaliser des gains économiques, il semble nécessaire qu'un groupe d'investisseur soit suffisamment présent au sein de la gouvernance de l'entreprise afin de faire évoluer les pratiques et ainsi s'assurer que les gains économiques soient réalisés (Shleifer & Vishny, 1997).

En plus des améliorations financières, certaines études démontrent que la privatisation peut entraîner les entreprises privatisées à adopter rapidement des pratiques de gouvernance traditionnelles, en plus de focaliser sur l'optimisation des opérations de l'entreprise (Borisova & Cowan, 2014). Il n'est pas rare que la privatisation entraîne des modifications notables sur le plan des mécanismes de gouvernance de l'entreprise, modifications qui peuvent se traduire par l'instauration de comités relevant du conseil tels que le comité d'audit, le comité de nomination et le comité de gouvernance (Bozec et al., 2004). Souvent, l'indépendance du conseil est également plus marquée à la suite d'une période de privatisation. Ce dernier peut jouir ainsi d'une plus grande liberté en ayant plus à se soumettre aux règles d'encadrement du gouvernement (Giuseppe Grossi & Reichard, 2008). N'oublions pas ici que la privatisation s'effectue souvent via des investisseurs institutionnels qui s'assurent de mettre une structure de gouvernance reconnue dans le secteur privé.

D'autres études, conscientes du fait que les entreprises publiques ne sont pas aussi rentables que leurs comparables privés, montrent tout de même qu'elles peuvent s'avérer bénéfiques pour le pays à d'autres points de vue, c'est-à-dire sur les plans social, économique ou politique (Chakrabarti & Mondal, 2017; Millward, 2011). Dans le cas d'une privatisation, les gouvernements devraient donc toujours chercher un moyen de continuer à poursuivre ces objectifs autres que financiers. Ces travaux sont toutefois plutôt rares parmi ceux portant sur la privatisation de l'entreprise publique.

3.1.1.4. Un modèle toujours bien présent dans le monde

Malgré le fait que l'on pourrait croire qu'après toutes ces décennies de privatisations les entreprises publiques aient complètement disparu (Spicer, McDermott, & Kogut, 2000), des données empiriques indiquent pourtant que ces entreprises sont toujours bien présentes sur le globe (Bortolotti & Faccio, 2009; La Porta et al., 1999).

Les nombreuses fluctuations économiques et la montée en puissance des pays émergents ont apporté un nouveau souffle à ce type d'organisation qui jouit aujourd'hui d'un regain de popularité. Menée par la Chine avec des compagnies comme State Grid et SINOPEC Group, la proportion des entreprises publiques à l'intérieur du Fortune Global 500 s'est accrue de 14 % en 10 ans afin d'atteindre 23 % en 2014 (PwC, 2015). Les entreprises publiques génèrent environ 10 % du PIB mondial (Bruton et al., 2015) et ce ratio monte à plus de 30 % pour les pays du BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) (Kowalski, Buge, Sztajerowska, & Egeland, 2013). Elles représentent également plus de 10 % des plus grandes compagnies mondiales selon le Global 2000 de Forbes© (Kowalski et al., 2013). Ces données démontrent clairement que les entreprises publiques sont encore bien présentes dans le paysage économique actuel et qu'elles ne sont pas près de disparaître.

Leur forte croissance est en partie attribuable à certains pays tels que la Chine, la Russie et l'Inde, qui utilisent les entreprises publiques à des fins économiques (Kankaanpää et al., 2014; Kowalski et al., 2013). Dès la fin de l'année 2004, la Russie a connu une vague de nationalisation dans des secteurs qu'elle considère stratégiques pour les intérêts de la nation (Chernykh, 2011; Grosman et al., 2016). Pour sa part, la Chine demeure le pays détenant le plus grand nombre d'entreprises publiques alors qu'elles ont été souvent créées dans un contexte de transformation de l'économie chinoise. En 2007, environ 70 % des plus

grandes entreprises chinoises étaient des entreprises publiques, dont plusieurs opérant à l'international. La mondialisation des entreprises a grandement contribué à l'avancement de la Chine sur l'échiquier mondial (Hu & Leung, 2012; L. Jones & Zou, 2017). Le gouvernement central et les gouvernements régionaux étant tous deux impliqués dans la gestion des entreprises publiques, la Chine contrôle désormais la majorité des celles-ci sur le plan mondial, alors qu'elles emploient des millions de travailleurs (OECD, 2017).

Les entreprises publiques sont tout de même bien présentes dans plusieurs pays occidentaux (Lethbridge, 2014). La France est en tête de liste des pays européens en ce qui a trait au nombre d'employés travaillant au sein d'entreprises publiques telles que EDF, ADP ou La Poste, soit près de 830 000 travailleurs en 2011 (Christiansen, 2011). Ensuite, le Royaume-Uni et l'Italie arrivent respectivement en 2e et 3e places du classement, alors que le premier compte 370 000 travailleurs au sein des entreprises publiques et le second, près de 290 000. Notons ici que ces chiffres concernent uniquement les entreprises détenues majoritairement par le gouvernement central, ce qui exclut celles détenues par des gouvernements régionaux et locaux. Les entreprises détenues par les gouvernements locaux sont d'ailleurs bien peu étudiées et documentées malgré leur présence sur le territoire européen. La ville de Stockholm en Suède détient à elle seule une quinzaine d'entreprises publiques qu'elle contrôle via la société d'investissements Stockholm Stadshus AB (Sponbergs, 2007).

En Amérique du Nord, plus particulièrement au Canada, on constate la présence de plusieurs entreprises publiques tant au niveau fédéral, provincial que municipal, ce dernier secteur étant toutefois peu documenté. Le Canada compte près de 200 entreprises publiques détenues par le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux, celles-ci générant un chiffre d'affaires de plus de 100 milliards de dollars, soit environ 3,5 % du PIB canadien. Bien que ce ne soit pas une tendance généralisée, de nouvelles entreprises publiques ont également fait leur apparition au Canada dans les dernières années, principalement dans le domaine financier (Bernier, 2011), mais également dans le commerce de détail, alors que plusieurs provinces ont mis en place des sociétés d'État destinées à la vente du cannabis, récemment légalisé. Pour ce qui est des États-Unis, il existe peu de données permettant de qualifier la présence des entreprises publiques sur le territoire, mais cela ne signifie pas non plus qu'elles en sont absentes. L'histoire récente nous aura appris qu'un géant de l'industrie automobile américain a été pendant quelques années une entreprise publique alors que

General Motors était détenu majoritairement par le gouvernement avec 61 % des actions (PwC, 2015).

Bien qu'elles occupent une place moins prédominante qu'au milieu du précédent siècle, les entreprises publiques sont toujours bien établies dans plusieurs pays occidentaux, notamment dans le secteur des services d'utilité publique ainsi que dans le secteur financier, qui, à eux seuls, comptent plus de 70 % des entreprises publiques mondiales (Capobianco & Christiansen, 2011; Ennser-Jedenastik, 2014; Grönblom & Willner, 2014; OECD, 2017). Les raisons de leur présence varient beaucoup d'un pays à l'autre. Certains gouvernements utilisent les entreprises publiques comme moyen d'investissement pour pallier l'absence de capitaux privés ou pour redresser la santé financière du pays. D'autres, qui poursuivent une mission sociale, s'en servent pour redistribuer des ressources à la population en ciblant des objectifs sociaux à atteindre. Enfin, certains gouvernements, qui visent à diversifier leurs sources de capitaux, s'emploient à accroître la présence des entreprises publiques dans l'ensemble des secteurs d'activités du pays (Bhasa, 2015; Christiansen, 2013; Luke, 2010; Vinh Le & Buck, 2011). Ces différentes raisons entraînent également la présence de différentes formes d'entreprises publiques selon la nation dans laquelle elles se retrouvent.

En contrepartie, les idéologies politiques, les critiques négatives à l'égard de la performance des entreprises publiques ou les ententes de libre-échange entre pays complexifient le processus de création de ce type d'entreprises dans certaines régions. Ces ententes viennent ainsi encadrer la présence de ce type d'organisations afin d'éviter les subventions déguisées qui pourraient nuire au libre marché, et ce, même si les entreprises publiques doivent généralement se prêter aux mêmes règles de transparence financière et d'audit que les entreprises du secteur privé (Alexius & Cisneros Örnberg, 2015; Bernier & Simard, 2007).

Il est toutefois possible d'affirmer que les entreprises publiques ont joué un rôle important dans le développement de plusieurs économies occidentales, surtout en situation de crise économique alors qu'elles ont contribué au redressement de différents secteurs d'activités. Aujourd'hui, ce sont principalement les pays orientaux tels que ceux compris dans le BRICS qui profitent grandement de ce modèle d'entreprise.

Les entreprises publiques occupent donc une place de choix au sein de plusieurs économies, c'est pourquoi il demeure primordial de mieux en comprendre le fonctionnement. Les prochaines sections vont préciser des éléments de la gouvernance des entreprises publiques qu'il fut possible de répertorier.

3.1.2. L'entreprise publique à l'aube des critères classiques de gouvernance

Maintenant que nous avons pu constater l'importance de l'entreprise publique au fil des années, cette section et la suivante viendront préciser les sujets de gouvernance qui furent analysés en lien avec ces entreprises. Cette première section regroupe les thématiques classiques de la gouvernance d'entreprise appliqué à l'entreprises publiques. Des thématiques qui sont très peu problématique pour ces sociétés.

3.1.2.1. Structure et composition du conseil d'administration

Même si la structure des conseils d'administration a intéressé certains auteurs, peu ont orienté leur analyse vers la question des entreprises publiques (Menozzi, Urtiaga, & Vannoni, 2012; Veltrop, Hermes, Postma, & de Haan, 2015). Sur le plan mondial, ces dernières, tout comme les entreprises privées, sont administrées par deux modèles de conseils d'administration, soit le modèle à un niveau ou le modèle à deux niveaux (one-tier board, two-tier board), le premier étant très présent dans les milieux anglo-saxons et le second, dans certains pays d'Europe comme l'Allemagne (van Thiel, 2015). Le modèle à un niveau ou composé d'un seul « organe » a pour mandat de diriger et de superviser les activités de l'entreprise. Le conseil à deux niveaux comprend, pour sa part, deux groupes décisionnels. Le premier est responsable de la supervision des opérations courantes, tandis que le second s'occupe de la planification stratégique et de la prise de décisions à long terme. Ce dernier, souvent appelé « conseil de surveillance », supervise le travail du premier groupe appelé « conseil de gestion ».

Pour ce qui est des entreprises publiques, il peut arriver que la composition des conseils d'administration soit définie dans les statuts de ces dernières ou par l'entremise d'autres réglementations. Cela dit, ces conseils peuvent être formés de représentants provenant de différents groupes tels que des employés, des citoyens, des universitaires, etc. (Ysa, Giné, Esteve, & Sierra, 2012). **Un élément présent dans plusieurs pays concerne l'influence**

politique au sein des conseils d'administration. Dans plusieurs cas, les membres du conseil sont nommés directement par le gouvernement (Bernier, 2011; Ting & Lean, 2015), ou peuvent même être des élus (Menozzi et al., 2012). Les changements de gouvernement (Kumar & Zattoni, 2018b) influencent ainsi directement la composition des conseils d'administration, puisque l'État s'emploiera à progressivement intégrer au sein de ces conseils plusieurs de ses membres ou des gens de confiance (Kumar & Zattoni, 2018b). Selon l'OCDE, ces situations sont à éviter, les conseils d'administration des entreprises publiques ne devant pas subir l'ingérence de l'État (OCDE, 2015a; Simpson & Nana Yaw Simpson, 2014). L'OCDE recommande donc la mise en place d'un processus de sélection transparent et établi en fonction des compétences recherchées par l'entreprise afin de former un conseil indépendant et regroupant des acteurs possédant des expertises variées (Schwarting, 2013).

Bozec et al. (2004) ont étudié la composition de conseils d'administration avant et après leur privatisation. Cela permet de mettre en relief les similitudes et différences que peuvent avoir ces conseils. Il semble que les membres des conseils des entreprises publiques soient généralement moins nombreux, que leur niveau d'indépendance face à l'entreprise soit moins grand et que ces conseils soient composés d'un plus petit nombre de comités que lorsque ces entreprises sont privatisées. Il semble toutefois que la composition des conseils d'administration des entreprises publiques dont les objectifs sont principalement commerciaux ressemble davantage à celle des conseils des entreprises privées.

Un élément qui demeure à être approfondi consiste en la séparation des rôles de président-directeur général et de président du conseil au sein des entreprises publiques. En ce qui concerne l'entreprise privée, certains pays exigent que ces deux rôles soient séparés afin d'améliorer le rôle de surveillance du conseil alors que d'autres favorisent l'intégration des rôles dans un objectif d'améliorer l'agilité de l'organisation en ayant une même vision sur le plan tant du management que du conseil (Simpson & Nana Yaw Simpson, 2014). Toutefois, on ne sait pas encore quelles sont les pratiques les plus adoptées en matière de structures de gouvernance concernant l'entreprise publique. Un second élément pouvant être approfondi en lien avec la composition du conseil est lorsque ce dernier est composé de représentants de différentes parties prenantes de l'entreprise. Dans ces situations, il se peut que les acteurs aient de la difficulté à prendre le rôle d'administrateurs veillant aux

meilleurs intérêts de l'entreprise et soient teintés de leur provenance comme partie prenante (Veltrop et al., 2015).

Enfin, quelle que soit la composition du conseil d'administration, l'évaluation de sa performance devrait être une pratique courante. Sur ce point, certains gouvernements demandent que les conseils des entreprises qu'ils détiennent se soumettent à une évaluation annuelle. Cette évaluation peut toutefois être très subjective et effectuée de façon sommaire lorsqu'elle est réalisée par le conseil, mais beaucoup plus impartiale lorsque réalisée par une firme externe (Sponbergs, 2007).

3.1.2.2. Diversité des administrateurs

Depuis les dernières années, la diversité est désormais un élément incontournable d'une bonne gouvernance, celle-ci étant assurée par différentes réglementations. L'idée étant que les conseils d'administration doivent maintenant profiter de l'expertise et du point de vue de personnes aux profils diversifiés, qui proviennent d'horizons multiples. Une diversité que les conseils souhaitent souvent atteindre est la diversité de genre, mais la thématique est beaucoup plus grande. On fait également référence à la diversité culturelle et de façon plus spécifique à la diversité de profils des administrateurs.

Les études n'ont toutefois pas encore établi de liens directs entre cette nouvelle réalité et la performance des entreprises (Veltrop et al., 2015; Wan & Ong, 2005; Xu, Zhu, & Lin, 2005), mais il semble que la diversité puisse entraîner des effets positifs sur certains aspects liés à la de reddition de comptes tels que la gestion des risques (Allini et al., 2016).

De façon plus spécifique, les recherches ont surtout porté sur la présence des femmes au sein des conseils d'administration. Ellwood & Garcia-Lacalle (2015) ont constaté qu'il existait un pourcentage de femmes plus élevé au sein des conseils d'administration des entreprises publiques anglaises qu'au sein des conseils des autres entreprises du pays. Leur présence dans ces organisations est également plus élevée que dans plusieurs pays alors que les femmes continuent d'être peu présentes au sein des conseils d'administration des entreprises (Terjesen, Aguilera, & Lorenz, 2015). À cet effet, plusieurs gouvernements de pays tels que la Norvège, la Belgique ou la France obligent les conseils des entreprises à engager un pourcentage précis de femmes. Certains pays comme la Finlande et certaines

régions comme le Québec ont quant à eux établi un quota pour les entreprises détenues par le gouvernement. Plusieurs autres pays prônent la parité au sein des conseils, mais sans que celle-ci ait fait l'objet d'une loi.

La diversité au sein des conseils d'administration est un concept qui va au-delà de la question du sexe. Il semble toutefois que les études aient jusqu'ici uniquement porté sur cet aspect, alors que l'âge, l'origine ethnique ou la formation générale des membres restent eux aussi des facteurs liés à la diversité qui sont susceptibles d'influencer positivement la structure et la vision stratégique du conseil. Dans cette optique, il pourrait être intéressant de voir en quoi la composition des conseils des entreprises publiques diffère de celles du secteur privé.

3.1.2.3. Indépendance des administrateurs

Un élément sur lequel se sont penchés plusieurs chercheurs est celui qui concerne l'indépendance des administrateurs au sein des conseils d'administration. L'indépendance de ces derniers est influencée par les liens, internes ou externes, qu'ils entretiennent avec l'entreprise. De façon générale, il est possible de distinguer trois niveaux d'indépendance des membres d'un conseil. Un premier niveau concerne les administrateurs qui sont des employés de l'entreprise. Un second groupe est constitué des administrateurs externes à l'entreprise, mais qui ont tout de même des connexions avec les dirigeants de l'entreprise ou les principaux actionnaires comme des fournisseurs, clients, anciens employés, etc. Enfin, la dernière catégorie est constituée des administrateurs externes et indépendants, soit ceux qui n'ont aucune connexion avec les dirigeants ou les principaux actionnaires de l'entreprise (Menozzi et al., 2012). Seule cette dernière catégorie peut être considérée comme des administrateurs réellement indépendants. Il demeure toutefois difficile de départager parmi les membres externes ceux qui sont indépendants de ceux qui ne le sont pas (Menozzi, Erbetta, Fraquelli, & Vannoni, 2014).

Selon les réglementations en vigueur et les guides de bonnes pratiques, les conseils devraient être composés à majorité d'administrateurs indépendants (Grosman et al., 2016; Simpson & Nana Yaw Simpson, 2014). Ceux-ci permettent une meilleure surveillance et un meilleur contrôle des activités de l'entreprise, alors que les administrateurs-employés de cette dernière seraient pour leur part plus à même d'en cibler les forces et les faiblesses

afin d'améliorer sa performance (Menozzi et al., 2012). Selon la théorie de l'agence, l'indépendance des administrateurs permet à ceux-ci de prendre des décisions impartiales et objectives et d'assurer une meilleure surveillance des gestionnaires. Les études sont toutefois partagées quant aux répercussions positives de la présence de directeurs indépendants au sein du conseil sur la performance de l'entreprise (H. Liu, Wang, & Wu, 2016; Y. Wang, Jin, & Yang, 2016).

Même s'ils ne sont pas entièrement indépendants, le profil de compétence des administrateurs externes et leur réseau de connaissances peuvent aussi apporter un soutien non négligeable aux dirigeants de l'organisation. Il s'agit d'un soutien qui n'a rien à voir avec leur rôle de surveillance, mais se traduit par un partage de compétences et de contacts qui sont susceptibles de servir les intérêts de l'entreprise en question (Y. Wang et al., 2016).

Encore une fois, peu d'études ont documenté les effets de l'indépendance des administrateurs au sein des entreprises publiques. Cela dit, une analyse effectuée dans le domaine des utilités publiques en Italie a révélé que le pourcentage moyen de directeurs indépendants au sein des conseils de ces entreprises s'élevait à 63 % (Calabrò & Torchia, 2011). Selon une étude menée par Li (Li, 2016), les conseils d'administration des entreprises publiques sont souvent composés d'un pourcentage élevé de directeurs externes. Cela serait une façon de légitimer les actions desdits conseils aux yeux du public. L'étude ne précise toutefois pas si ces directeurs sont indépendants ou non. Dans certains pays, il peut être difficile pour les entreprises d'atteindre un ratio élevé de directeurs indépendants, considérant que les membres du conseil sont nommés par le gouvernement et que ce dernier souhaite en influencer les décisions (Nada K Kakabadse, Hong Yang, & Richard Sanders, 2010).

Malgré tout, la composition des conseils d'administration des entreprises publiques est encore trop peu étudiée et documentée. Les rares études qui s'y sont intéressées n'ont cependant pas pris en compte les différences existantes entre ces conseils et ceux du secteur privé.

3.1.2.4. Les rôles du conseil

Le conseil d'administration d'une entreprise publique doit principalement assumer les rôles de supervision (équipe de direction) et d'orientation stratégique, rôles qui sont très similaires à ceux exercés par le conseil d'une entreprise privée (Kumar & Zattoni, 2018a; Y. Wang et al., 2016; Ysa et al., 2012). Ce rôle très générique du conseil d'administration est le seul élément spécifique aux entreprises publiques que nous avons retrouvé dans la littérature.

Cornforth (2003, dans van Thiel, 2015) a développé un modèle distinguant les six différents rôles que joue la gouvernance du secteur public et des organisations sans but lucratif (Tableau 4). Il est important ici de préciser que ces types d'organisations sont différentes de l'entreprise publique, mais considérant la dualité de logique, ils peuvent tout de même être utiles afin de comprendre certains aspects de la gouvernance.

Un premier rôle, issu de la théorie de l'agence, est d'assurer une certaine conformité et une certaine cohérence entre les intérêts du propriétaire et les actions de l'entreprise. Le conseil a alors pour mandat de surveiller les activités des gestionnaires.

Tableau 4 - Rôle des conseils d'administration des organisations du secteur public et sans but lucratif

(Cornforth, 2003, dans van Thiel, 2015)

Model	Function/role of board	Type of members	Theoretical background
Compliance model	Boards check the compliance of the management, to safeguard the owner's interests	Owner's representatives	Principal-agent theory
Partnership model	Board members are experts who want to support the management to improve the organization's performance	Experts	Stewardship theory
Democratic model	The board represents different constituents and pursues the general interest	Lay representatives	Democracy theory
Stakeholder model	The board consists of representatives of stakeholder groups and serves their interest	Stakeholder representatives	Stakeholder theory
Co-option model	Board members are selected because they offer specific resources to the organization such as access to certain networks or budgets	Selected for influence with stakeholders	Resource dependency theory
Rubberstamp model	The board has a largely symbolic function, to legitimize managerial decisions, but no actual influence	Owner's representatives	Managerial hegemony theory

Un second rôle, issu de la théorie de l'intendance, se fonde sur l'idée de partenariat. Comme les gestionnaires et les actionnaires partagent les mêmes intérêts et objectifs, le conseil agit, dans ce cas-ci, à titre d'expert, puisqu'il peut accompagner les dirigeants dans leurs décisions en leur offrant des conseils avisés. À l'opposé, ces experts doivent faire attention à ne pas nuire au conseil en imposant leur expertise, ce qui diminue ainsi les débats, qui sont généralement bénéfiques à une saine prise de décision (Veronesi & Keasey, 2011).

Le troisième et le quatrième rôle présentés par Cornforth visent tous deux une représentation au sein du conseil. Dans un premier cas, selon une perspective démocratique, le conseil représente l'intérêt général, la population, alors que dans le second le conseil représente des intérêts spécifiques que sont les parties prenantes de l'entreprise. Dans ce cas particulier, il peut être difficile pour les membres d'un conseil de voir à la pérennité de l'organisation tout en respectant les intérêts et la vision de parties prenantes qu'ils représentent (Hu & Leung, 2012; Veltrop et al., 2015; Ysa et al., 2012).

Le cinquième rôle, issu de la théorie de la dépendance des ressources, est plutôt utilitaire. Il se résume, pour les membres du conseil, à fournir des connaissances précises, des contacts ciblés, etc. (que l'on appelle ressources), qui constituent pour l'entreprise une valeur ajoutée. Ainsi, un membre du conseil est présent autour de la table non pas en fonction de son expertise ou expérience, mais bien en fonction des ressources qu'il est en mesure d'apporter à l'organisation.

Enfin, issu de la théorie de l'hégémonie managériale, le dernier rôle du conseil en est un essentiellement symbolique. La fonction du conseil est celle de légitimer les décisions qui sont prises par les gestionnaires de l'entreprise.

Bien que des travaux aient permis de cibler ces différents rôles au sein de conseils d'administration, il demeure que plusieurs questions peuvent se poser afin d'approfondir le sujet. Il serait notamment intéressant d'approfondir l'importance relative de chacun de ces rôles au sein des conseils d'administration des entreprises publiques.

3.1.2.5. La rémunération

Les études portant sur la question de la rémunération des membres des conseils des entreprises publiques ne sont pas nombreuses. Pourtant, si l'on se fie à la théorie de

l'agence, une rémunération concurrentielle des membres des conseils permettrait à l'entreprise de s'assurer que les intérêts des actionnaires concordent avec ceux des dirigeants (Menozzi et al., 2014). De fait, le rôle que joue le conseil d'administration par rapport à la rémunération versée aux dirigeants n'est pas à négliger. Dans le cas où le gouvernement détient plusieurs entreprises publiques, le cadre de rémunération est souvent établi pour l'ensemble de ces entreprises, sans que le conseil puisse intervenir dans le processus (Jiang & Zhang, 2018), ce qui peut venir saper sa légitimité.

Malgré le faible nombre d'études existant sur le sujet, nous avons tout de même pu identifier, parmi celles déjà publiées, certains aspects susceptibles de venir influencer la rémunération des dirigeants des entreprises publiques. Celles-ci établissent ainsi un lien direct entre l'actionnariat public et la rémunération des dirigeants des entreprises. La présence du gouvernement comme actionnaire public contribuerait à diminuer la rémunération versée au principal gestionnaire de l'entreprise (Cao, Pan, & Tian, 2011; Firth, Fung, & Rui, 2007). Dans le secteur privé, une partie importante de la rémunération versée au gestionnaire varie selon la performance de l'entreprise, ce qui est loin d'être la norme du côté des entreprises publiques qui ont tendance à avoir un pourcentage de rémunération fixe plus importante en rapport à la rémunération globale (Cao et al., 2011).

La présence de membres indépendants au sein d'un conseil aurait également un impact sur la rémunération. Ces membres indépendants contribueraient à augmenter la rémunération versée aux dirigeants en apportant une vision neutre, moins influencée par l'environnement sociopolitique de l'entreprise (Menozzi et al., 2014). La perception de neutralité servirait également à justifier une meilleure rémunération des dirigeants en légitimant une comparaison avec le marché externe. Tout comme pour les entreprises privées, la taille de l'entreprise publique ainsi que le secteur d'activités au sein duquel elle œuvre auraient également un impact sur la rémunération versée aux dirigeants. Les entreprises de plus grande taille verseraient une rémunération supérieure à ses dirigeants que les entreprises de plus petite taille (Menozzi et al., 2014).

Parfois, il arrive que, dans le but d'établir le salaire de leurs dirigeants, les entreprises fassent appel à des consultants, dont la présence engendre souvent une hausse des salaires des dirigeants. Ceux-ci s'en remettent à une méthode d'étude comparative afin de légitimer leurs décisions (Kostiander & Ikäheimo, 2012). Cette approche est souvent utilisée afin de

légitimer la rémunération et donner aux parties prenantes une impression de neutralité et de transparence dans l'établissement des salaires.

Ces constats, bien qu'intéressants, ne parviennent pas à eux seuls à résoudre l'ensemble des questions relatives à la rémunération versée aux dirigeants des entreprises publiques, questions qui sont pourtant très prisées lorsqu'il s'agit d'analyser la gestion des entreprises privées. Est-ce que cela pourrait être lié à la polarisation de l'opinion publique sur le sujet ? Ainsi, il serait possible d'approfondir les différents modèles de rémunération au sein des entreprises publiques et plus particulièrement les particularités de l'entreprise et de son environnement qui viennent influencer cette rémunération.

3.1.2.6. Internationalisation des entreprises publiques

Pour conclure cette section, le dernier sujet concerne l'internationalisation des entreprises publiques. Le phénomène de la mondialisation, qui est apparu dans la foulée des changements survenus dans les domaines du transport et de la communication, a complètement modifié les interactions interpersonnelles et professionnelles, facilitant ainsi les échanges entre individus, entreprises et gouvernements provenant de partout dans le monde. Dans le même ordre d'idées, les entreprises publiques ont quant à elles dû adopter de nouveaux comportements afin de mieux répondre aux besoins des marchés. Quelques études ont voulu mettre en lumière les actions prises par certaines entreprises publiques face à ce phénomène des dernières années (Benito, Rygh, & Lunnan, 2016).

De façon historique, l'entreprise publique, détenue par l'État, était dédiée à un marché, une population, un cadre législatif. Le territoire qu'elle desservait se limitait donc au territoire occupé par le gouvernement qui la contrôlait. Certaines entreprises publiques ont toutefois profité de la mondialisation des marchés pour élargir leurs horizons, étendant ainsi leur présence au-delà du territoire qu'elles occupaient (Cuervo-Cazurra et al., 2014; OECD, 2015). Aujourd'hui, il n'est pas rare de voir des entreprises publiques œuvrer dans plusieurs régions du monde. C'est notamment le cas des entreprises dont le gouvernement partage l'actionnariat avec d'autres investisseurs. L'importance des objectifs financiers est souvent plus marquée pour ces entreprises et la quête de nouveaux marchés devient alors un moyen efficace d'augmenter leurs revenus. **Malgré ce fait, les entreprises publiques s'internationalisent moins que les entreprises du secteur privé** (Kowalski et al., 2013).

Lorsqu'elles le font, elles limitent souvent leurs activités aux régions concomitantes à celles qu'elles occupent déjà, et qui possèdent un environnement similaire aux leurs (Clò et al., 2015).

L'internationalisation peut avoir des effets positifs sur la performance financière des entreprises publiques, qui sont alors en mesure de diminuer leurs risques (en étant présentes dans plusieurs marchés) et leurs coûts (du fait qu'elles ont beaucoup plus de clients) (Benito et al., 2016). La pluralité de marchés qu'elles occupent leur offre l'occasion de se développer et se rendre plus compétitives devant la concurrence. De plus, elles peuvent, tout comme les entreprises issues du secteur privé, effectuer l'acquisition d'entreprises moins performantes qui leur permettront d'obtenir de futurs gains (Alonso, Clifton, Díaz-Fuentes, Fernández-Gutiérrez, & Revuelta, 2013; Florio, Ferraris, & Vandone, 2018).

En plus d'une croissance de revenus, une seconde raison poussant l'entreprise publique à aller vers l'international consiste à se dissocier de l'État actionnaire et d'affirmer davantage son indépendance. En s'installant dans de nouveaux pays, les entreprises publiques génèrent de nouvelles ressources, de nouveaux revenus et augmentent ainsi leur indépendance face aux ressources de l'État (Choudhury & Khanna, 2014; Wu & Zhao, 2015). Elles doivent également par ce procédé respecter de nouvelle réglementation, ce qui peut justifier une modification dans certaines pratiques.

Dans l'optique où elles souhaitent s'ouvrir à de nouveaux marchés, certaines entreprises ont profité d'un atout important, soit leur actionnaire principal. Ainsi, plusieurs gouvernements possèdent un important réseau diplomatique qui s'étend dans plusieurs pays. Ces contacts peuvent ainsi être très utiles à l'entreprise publique qui souhaite développer de nouveaux marchés étrangers en lui offrant un meilleur accès aux ressources et capitaux (Florio et al., 2018; M. Hung et al., 2012; Liang, Ren, & Sun, 2015; Wu & Zhao, 2015). Dans certains cas, le fait que l'État soit actionnaire de l'entreprise aide cette dernière à asseoir sa crédibilité auprès de son nouveau marché d'accueil.

L'internationalisation des entreprises est assurément un phénomène très répandu dans le monde, mais touche davantage les entreprises privées que celles du secteur public. Certaines études ont abordé ce sujet, mais pas en profondeur. Par exemple, peu se sont

intéressées aux raisons qui poussent les entreprises publiques à s'internationaliser et aux conséquences engendrées par une telle décision.

3.1.3. Les défis spécifiques à la gouvernance des entreprises publiques

La présence de l'État au sein d'une entreprise a constitué un moteur de questionnement important dans la communauté scientifique. Cette dernière section en lien avec l'état de l'art sur la gouvernance des entreprises publiques vient présenter les défis de gouvernance reliés à ces entreprises.

3.1.3.1. Une spécificité de la gouvernance : l'État actionnaire

La gouvernance des entreprises publiques englobe plusieurs aspects, dont celui de la répartition des actions. L'actionnariat constitue un sujet très étudié, ce qui justifie le fait qu'on lui accorde, dans le cadre de ce travail, une plus grande place. Il a été d'ailleurs démontré que la structure d'actionnariat joue un rôle prépondérant dans la gouvernance des entreprises (Shleifer & Vishny, 1997). En ce qui concerne les entreprises publiques, les actions détenues par le gouvernement sont le principal élément qui les distingue des autres types d'organisation (Rainey, Backoff, & Levine, 1976).

L'OCDE (2015) soutient, à cet effet, que **le gouvernement, en tant qu'actionnaire, se doit d'agir de façon responsable, notamment en précisant son rôle et ses droits face aux entreprises publiques.** Bref, il se doit d'être un actionnaire actif et informé. Toutefois, il arrive parfois que le gouvernement ne soit pas toujours l'unique actionnaire d'une entreprise, son niveau de participation influant sur le fonctionnement de cette dernière (Bruton et al., 2015). Les prochaines sections servent à présenter les différents modèles d'actionnariats de l'entreprise publique.

3.1.3.1.1. L'État comme unique actionnaire : un risque d'ingérence important

La forme la plus ancienne de l'actionnariat de l'entreprise publique demeure celle où l'État en détient la totalité des actions (Benito et al., 2016). C'était effectivement le cas lors de l'apparition de ce type d'entreprise et ce modèle a été très présent pendant de nombreuses

années. Les structures d'actionnariat étaient historiquement moins complexes et il était rare de voir une multitude d'actionnaires au sein d'une même entreprise. Encore aujourd'hui, plusieurs entreprises publiques sont détenues en totalité par un État unique.

Une problématique importante liée à ce modèle d'actionnariat que vivent les entreprises publiques provient de l'interférence potentielle du gouvernement (qu'il s'agisse des fonctionnaires de l'État ou des politiciens) dans les activités de cette dernière. **Ce type d'interférence peut alors influencer les orientations de l'entreprise et potentiellement nuire à sa performance** (Andrews, Boyne, & Walker, 2011). Dans ces situations, l'état actionnaire n'agit pas de façon responsable au bénéfice de l'entreprise et excède ainsi ses prérogatives. C'est le cas notamment lorsque les demandes adressées à l'entreprise ne concordent pas avec ses orientations ou qu'elles l'obligent à utiliser ses ressources afin de répondre à celles-ci. Bien que tous s'entendent pour dire que cette interférence n'est pas bénéfique quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise publique, il peut être difficile pour un gouvernement de demeurer distant alors que les citoyens, qui élisent ce dernier, font pression sur lui pour qu'il intervienne dans un dossier précis.

Les limites entre les rôles et responsabilités du gouvernement et les rôles et responsabilités des entreprises publiques dont elle est actionnaire sont souvent mal compris de la population (Borisova & Cowan, 2014). Certains peuvent percevoir l'entreprise publique comme une simple extension du gouvernement. Cette confusion peut devenir un enjeu pour les gouvernements qui souhaitent l'approbation de la population, lorsque l'entreprise publique pose des actions bénéfiques pour l'atteinte de ces objectifs, mais impopulaires au niveau du public.

L'entreprise publique dont le gouvernement est le seul actionnaire doit également composer avec le fait qu'elle ne peut profiter de certains mécanismes liés à un marché compétitif tels que l'échange d'actions sur les marchés, le rachat de l'entreprise ou la vente de participation dans l'entreprise. Or, ces mécanismes peuvent être utiles à ce genre d'entreprise qui voudrait comparer sa performance à celle d'autres organismes et connaître sa réelle valeur sur le marché (Estrin, Meyer, Nielsen, & Nielsen, 2016; Gupta, 2005). Les mécanismes de marché offrent également l'occasion de vivre une saine pression facilitant la remise en question afin de cibler les zones d'activités susceptibles d'être optimisées.

Enfin, certaines sociétés ont nui à la réputation des entreprises publiques après avoir adopté des mécanismes de gouvernance peu rigoureux et des pratiques douteuses en matière d'éthique (Grosman et al., 2016). L'ensemble de ces faits liés aux entreprises publiques peuvent ainsi induire une inefficience réelle ou perçue de ces dernières, et accréditer l'idée que la privatisation est la voie à privilégier (Boardman & Vining, 1989).

Le fait qu'elle soit entièrement détenue par le gouvernement peut aussi apporter certains bénéfices à l'entreprise publique selon le type de relation qu'elle entretient avec l'État actionnaire. **Certaines de ces entreprises bénéficient notamment d'impôts moins élevés, de prêts à taux réduit, d'un accès privilégié à d'autres ressources gouvernementales, de financement par l'État en cas de perte, en plus de ne pas souffrir de la concurrence due à leur situation de monopole** (Capobianco & Christiansen, 2011; Grosman et al., 2016; Okhmatovskiy, 2010). Ces privilèges ne favorisent pas la saine concurrence, mais peuvent tout de même être utiles aux entreprises évoluant dans des secteurs économiques en difficulté ou dont les objectifs ne sont pas de nature économique.

La présence du gouvernement dans l'actionnariat peut également aider les entreprises publiques à se développer dans d'autres pays en utilisant le réseau diplomatique afin de faciliter son implantation (Florio et al., 2018). Enfin, un des avantages importants dont les gouvernements bénéficient par rapport aux entreprises publiques qu'elles détiennent en totalité est celui de pouvoir poursuivre des objectifs qui ne soient pas uniquement financiers (Laffont & Tirole, 1993). Bien qu'il demeure possible de le faire lorsqu'il y a plusieurs actionnaires au sein de l'entreprise, la pression subie liée à la maximisation des bénéfices est souvent très grande, ce qui rend difficile la coexistence de plusieurs objectifs. Nous reviendrons sur ce point dans une future section.

3.1.3.1.2. L'État comme actionnaire de contrôle : des conflits possibles entre actionnaires

Une seconde répartition de l'actionnariat se retrouve lorsque le gouvernement n'est plus le seul détenteur d'actions et qu'il partage l'actionnariat avec d'autres parties, tout en détenant le contrôle de l'entreprise (Bruton et al., 2015; Flores-Macias & Musacchio, 2009). Les

autres parties peuvent être des investisseurs institutionnels, des employés, le public (si les actions sont négociées en bourse) ou d'autres gouvernements (Ysa et al., 2012).

Le fait de conserver le contrôle de l'entreprise permet au gouvernement d'asseoir son autorité face aux gestionnaires de l'organisation et de mettre de l'avant sa vision de l'entreprise (Benito et al., 2016). La présence de différents actionnaires avec le gouvernement arrive bien souvent lorsqu'un gouvernement effectue la privatisation partielle d'une entreprise publique afin d'obtenir des revenus supplémentaires ou de diminuer sa participation sur le plan économique sans toutefois perdre le contrôle de cette entreprise (Berkman et al., 2014). Dans ces situations, le gouvernement doit tout de même s'attendre à ce que l'accent soit mis sur les résultats financiers au détriment parfois des autres objectifs moins formels (Benito et al., 2016). Dans ce cas, il demeure effectivement plus difficile d'atteindre des objectifs qui ne concordent pas avec ceux poursuivis par l'ensemble des actionnaires. Les actionnaires minoritaires peuvent multiplier les pressions en ce sens en exigeant une plus grande transparence de la part du gouvernement et ainsi diminuer l'inférence potentielle de ce dernier (Chakrabarti & Mondal, 2017).

Tant que le gouvernement demeure actionnaire, il continue d'exercer une certaine influence, mais **il se doit de respecter les responsabilités et les compétences du conseil d'administration nommé par les actionnaires** (Schwarting, 2013). Ce faisant, il lui est plus difficile de concrétiser ses objectifs non économiques, surtout lorsque les actions de l'entreprise sont échangées sur les marchés publics en raison des normes d'encadrement qui protègent les actionnaires minoritaires (Gupta, 2005). Dans certains pays, la présence d'actionnaires autres que le gouvernement permet également aux entreprises publiques de **sortir du giron public et de s'affranchir de certaines règles qui peuvent être très contraignantes, notamment en matière de planification et de suivis budgétaires** (Giuseppe Grossi & Reichard, 2008). Lorsqu'elles parviennent à s'affranchir de ces règles (qui mobilisaient leurs ressources), les entreprises publiques réalisent, par le fait même, bon nombre d'économies et peuvent ainsi utiliser ces ressources pour d'autres objectifs.

Parmi les actionnaires minoritaires pouvant avoir une grande influence sur la gouvernance des entreprises se trouvent l'investisseur institutionnel tel que les compagnies d'assurance, les fonds de pension, les fonds communs de placement et les caisses de retraite. L'expertise que ce type d'investisseur détient et l'influence qu'il exerce peuvent aider à améliorer

certains aspects de la gouvernance, notamment en ce qui concerne la reddition de comptes et le contrôle des gestionnaires (Chakrabarti & Mondal, 2017; Gillan & Starks, 2003). Comme ils bénéficient d'une grande crédibilité auprès de la majorité des actionnaires, ils peuvent se servir de cet avantage pour orienter les décisions stratégiques vers un objectif de développement entrepreneurial concret. Les gouvernements font également appel à ce type d'investisseur dans certains cas de privatisation afin d'empêcher la multiplication d'actionnaires au sein d'une même entreprise, ce qui pourrait en freiner l'essor ou complexifier sa gestion.

Il arrive toutefois, lorsque le gouvernement ne laisse qu'une faible proportion des actions à d'autres actionnaires, que ceux-ci se retrouvent pratiquement sans voix et qu'ils ne participent pas aux décisions (Chakrabarti & Mondal, 2017; Cheung, Qi, Raghavendra Rau, & Stouraitis, 2009; Gao & Kling, 2008). **Ces situations peuvent engendrer des conflits entre les actionnaires, qui ne s'entendent pas sur les objectifs à poursuivre** (Calabrò & Torchia, 2011; Ding, Zhang, & Zhang, 2007). La concentration de l'actionnariat est très fréquente dans les entreprises publiques considérant que lorsque qu'elle demeure impliquée dans les entreprises, plusieurs gouvernements souhaitent en conserver le contrôle afin d'exercer un maximum d'influence auprès d'elles (Bance & Obermann, 2015).

3.1.3.1.3. L'État comme actionnaire minoritaire : une stabilité pour l'entreprise

La faible popularité des entreprises publiques explique sans doute pourquoi plusieurs gouvernements décident de privatiser une grande partie de leurs actions. Dans ces situations, le gouvernement prend alors un rôle de support afin d'assurer une certaine stabilité dans le capital et diminue ainsi considérablement son niveau d'influence sur les orientations de l'entreprise. Sur le plan de la gouvernance, ces entreprises se rapprochent grandement de celles dont le gouvernement n'est pas actionnaire (Musacchio & Lazzarini, 2015). Malgré tout, il importe de rappeler que le gouvernement n'est cependant jamais un actionnaire ordinaire. Dès lors, il arrive souvent que les parties prenantes qui ne sont pas actionnaires lui fassent part des préoccupations qu'elles ont au sujet de certains dossiers.

3.1.3.1.4. Gestion des actions : une opportunité de distancer l'État de l'entreprise

Outre le niveau de participation de l'État dans ses entreprises, la façon dont ce dernier gère ses actions constitue aussi un aspect important de l'actionnariat des entreprises publiques, aspect qui a déjà intéressé bon nombre d'auteurs. Cela dit, l'OCDE, tout comme la Banque mondiale, recommande aux gouvernements de garder une saine distance avec les entreprises publiques sous leur contrôle, ce qui implique pour eux de laisser les conseils d'administration faire leur travail (Frederick, 2011). Nous verrons de ce fait que les gouvernements emploient différentes méthodes pour gérer leur participation au sein des entreprises publiques.

À titre d'exemple, le gouvernement de la Suède a centralisé ce rôle au sein d'un seul ministère qui est responsable de s'assurer de bien accomplir son rôle d'actionnaire, mais aussi de mettre en place de bonnes pratiques en matière de gouvernance et de reddition de compte (Alexius & Cisneros Örnberg, 2015). Un autre modèle de gestion des actions est celui où différents ministères sont responsables des entreprises publiques, chacun des ministères possédant des compétences liées aux divers champs d'expertise de l'entreprise publique (Kankaanpää et al., 2014). Un troisième exemple, cette fois, relève de la présence d'une ou de plusieurs sociétés d'investissement afin de gérer les entreprises publiques.

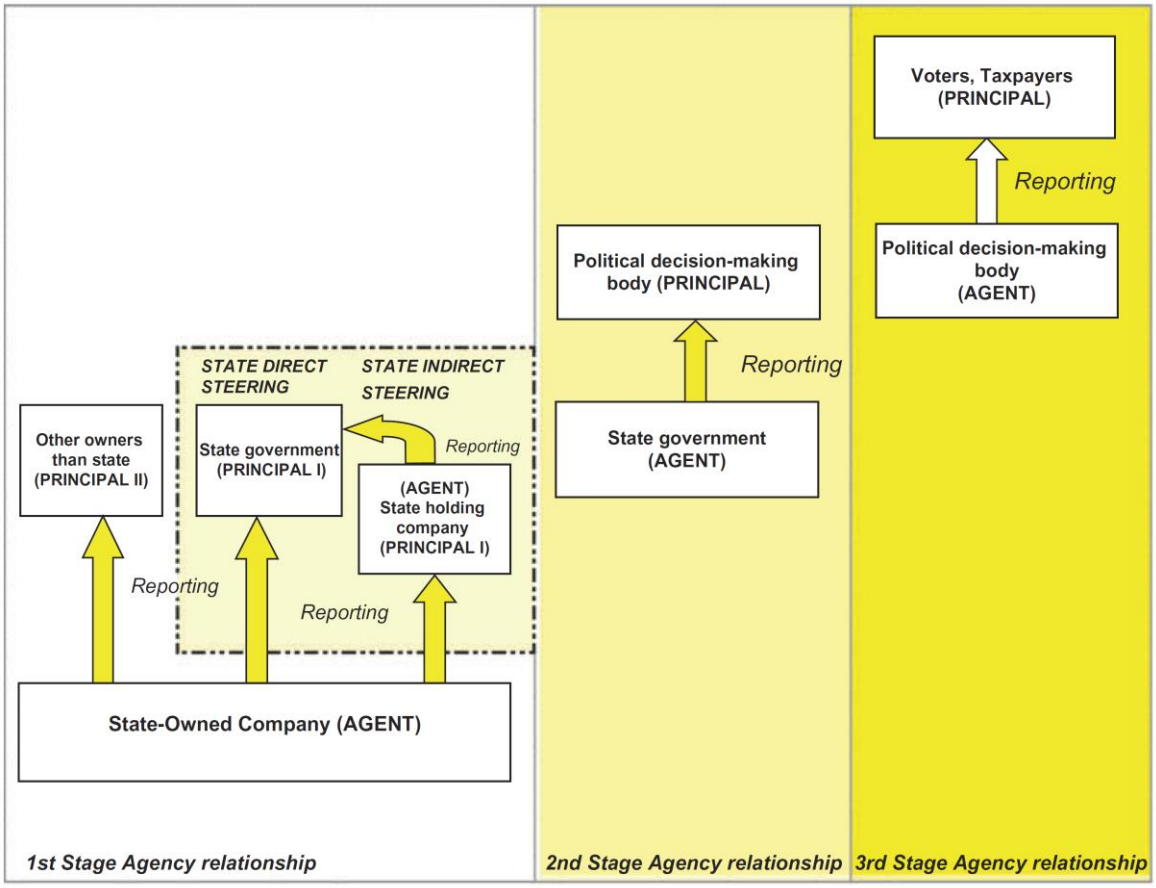
Ces sociétés permettent d'éviter l'ingérence du gouvernement dans les opérations des entreprises qu'elles détiennent, mais complexifient de ce fait la relation entre le citoyen propriétaire et l'entreprise (OECD, 2015). Il semble que ce soit tout de même un bon moyen de limiter la confusion possible concernant les rôles que joue le gouvernement, celui de régulateur et d'actionnaire de l'entreprise (Grosman et al., 2016). L'État utilise ces sociétés dans le but d'acquérir des actions qui sont listées sur les marchés publics (Ding et al., 2007). Dans une démarche de privatisations, ce type de structure permet de financer des activités de l'entreprise mère en allant chercher des capitaux sur les marchés par une « spin off » de certaines activités ayant une plus forte valeur économique. Ces différents exemples regroupent une majorité de manières dont les gouvernements dans le monde gèrent leur participation dans différentes entreprises.

3.1.3.1.5. Une multitude de relations d'agence emboitées

L'étude de l'actionnariat des entreprises publiques a également permis de mettre en relief certains problèmes relatifs à la gouvernance de ces dernières. L'un de ces problèmes provient de l'existence de plusieurs niveaux de relation principal-agent, ce qui complique la gestion des actions (Greiling, Traxler, & Stötzer, 2015). La théorie de l'agence permet de comprendre les tenants et aboutissants de ce genre de relation au sein d'une entreprise (Jensen & Meckling, 1976). Selon Jensen et Meckling, la relation entre le principal et l'agent en est une contractuelle, où le principal (propriétaire, actionnaire) embauche l'agent (le gestionnaire) afin d'effectuer la gestion de son entreprise. Le gestionnaire dispose ainsi de plus ou moins de latitude décisionnelle, celle-ci étant déterminée de manière formelle ou informelle à l'intérieur même de ce contrat (Fama & Jensen, 1983). Toujours selon cette théorie, le rôle du conseil d'administration est de s'assurer que les gestionnaires agissent selon les intérêts des actionnaires, de contrôler leur travail. (Clarke, 1998).

Figure 5 - Exemple de différents niveaux d'agence

(Kankaanpää et al., 2014)



Ainsi, les entreprises, quelle que soit leur forme, dépendent souvent de ce genre de relation (principal-agent) impliquant les actionnaires et les gestionnaires (par l'entremise du conseil d'administration). Toutefois, comme illustré à la figure 5, les liens développés au sein des entreprises publiques sont beaucoup plus complexes, considérant le fait que le citoyen est l'ultime actionnaire de l'entreprise publique (Menozzi et al., 2012; Schwarting, 2013). Différents niveaux d'agence sont donc possibles au sein d'une même entreprise : le conseil d'administration représente la société d'investissement, la société d'investissement représente le ministère, le ministère représente l'ensemble des élus qui, eux, représentent les citoyens-actionnaires de l'entreprise (Bhasa, 2015; Bozec et al., 2004; Christiansen, 2013; Ding et al., 2007; Huber, 2000; Kankaanpää et al., 2014; J. Liu, Wang, & Wu, 2011; OCDE, 2005). La présence de différents actionnaires, différents ministères, ou même de deux paliers de gouvernement au sein de l'entreprise publique peut également complexifier la situation (Calabrò & Torchia, 2011).

Il est difficile, dans ce genre de situation, de connaître les objectifs réels de l'actionnaire, surtout lorsque le gouvernement n'établit pas clairement et de façon transparente ses objectifs face à l'entreprise publique (Kankaanpää et al., 2014). Il est d'autant plus facile d'interpréter des volontés de la population alors que celle-ci ne parle pas d'une seule voix. Chacun des groupes intermédiaires peut ainsi avoir des intérêts qui ne coïncident pas nécessairement les uns avec les autres. Par conséquent, chacun de ces groupes détient et transmet des informations divergentes qui empêchent les gestionnaires d'orienter clairement l'entreprise vers des objectifs communs ou les laisse prendre les orientations finales (Estrin et al., 2016; La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., and Vishny, 1997).

Prenons par exemple les politiciens. Souvent, leurs intérêts idéologiques et/ou électoraux à court terme s'opposent à ceux des citoyens-actionnaires de l'entreprise qui, eux, peuvent avoir une vision à plus long terme (Boyne, 2002; Ennser-Jedenastik, 2014; Lopez-de-Silanes, Shleifer, & Vishny, 1997; Ludvigsen, 2010; Shleifer & Vishny, 1994, 1997). De plus, contrairement à d'autres formes d'organisation, les entreprises publiques ne tiennent pas d'assemblées d'actionnaires dans lesquelles chacun peut émettre son opinion ou s'informer auprès du conseil d'administration sur les pratiques et les orientations de l'entreprise (Cuervo-Cazurra & Dau, 2009).

Or, le problème de la multitude de niveaux d'agence ne vient donc pas seul et est amplifié par un autre enjeu en lien avec la gouvernance des entreprises publiques, soit la dualité des objectifs.

3.1.3.1.6. La difficile conciliation entre les objectifs économiques et les autres objectifs poursuivis

Plusieurs entreprises ont comme principal objectif la maximisation de la valeur pour les actionnaires. C'est un principe fondamental, une idée largement répandue dans le monde des affaires et même une perception d'obligation pour plusieurs dirigeants d'entreprise. Ce concept n'est toutefois pas une obligation et ce n'est pas la seule façon d'appréhender le rôle de l'entreprise (Hart & Zingales, 2017; The Economist, 2016). C'est notamment le cas des entreprises publiques, qui composent bien souvent avec des objectifs de nature variée.

Bien évidemment, plusieurs entreprises publiques poursuivent des objectifs de nature financière, qu'elles tentent d'atteindre par la vente de produits ou de services sur les marchés. Toutefois, cet objectif est rarement seul alors que plusieurs de ces entreprises vivent avec la présence d'objectifs multiples, imprécis et potentiellement conflictuels entre eux (Allini et al., 2016; Bance & Obermann, 2015; Bhasa, 2015; Boyne, 2002; Kankaanpää et al., 2014; Laffont & Tirole, 1993; Menozzi et al., 2014; OECD, 2005, 2015; Rennie et al., 2015; Stan, Peng, & Bruton, 2014; World Bank, 2014). La gestion des différents objectifs représente un des principaux défis liés à la gouvernance des entreprises publiques selon l'OCDE et la Banque mondiale.

Des objectifs variés

Les entreprises publiques poursuivent souvent des objectifs liés au développement économique, à la sécurité publique, à la société, à l'environnement ou aux affaires politiques (Austvik, 2012; Bird, 2015a; Calabrò & Torchia, 2011; Chakrabarti & Mondal, 2017; Cui & Jiang, 2012; Grönblom & Willner, 2014; Hu & Leung, 2012; Kankaanpää et al., 2014; Luke, 2010; Millward, 2011; Shleifer & Vishny, 1994; Swiatczak, Morner, & Finkbeiner, 2015). Cette réalité occasionne différentes formes d'objectifs présents dans différentes entreprises publiques.

Ainsi, certaines entreprises ont comme objectif de contribuer à la vitalité économique de régions moins populeuses d'un pays. D'autres sociétés ont comme mandat d'effectuer des prêts à haut risque afin de soutenir certains secteurs d'activité comme l'agriculture locale. Il est également fréquent de constater la présence d'entreprises qui visent à offrir un service accessible sur l'ensemble d'un territoire alors que des entreprises privées ne s'intéresseraient qu'aux bassins de population élevés. Dans certains pays en développement, des entreprises publiques ont comme objectif d'offrir du travail au plus grand nombre de gens, et ce, au détriment d'une maximisation des profits. Enfin, des gouvernements peuvent également utiliser l'entreprise publique afin de développer un nouveau secteur d'activités, une nouvelle industrie (Bhasa, 2015; Chakrabarti & Mondal, 2017; Obermann et al., 2014; Okhmatovskiy, 2010; Ysa et al., 2012).

La présence et la combinaison de ces différents objectifs peuvent ainsi laisser place à différents modèles où l'objectif de profit peut être prioritaire ou non (Christiansen, 2013). Uniquement en matière de maximisation de la valeur ou de profits, il est possible de distinguer au sein des entreprises publiques un continuum comprenant à une extrémité les entreprises qui visent la maximisation des profits et à l'opposé les entreprises ayant aucun revenu provenant d'activité commerciale. Certaines de ces entreprises ont effectivement peu ou pas d'objectifs financiers et sont ainsi principalement financées par l'État afin d'accomplir d'autres objectifs, généralement en lien avec des politiques publiques (Boyne, 2002; Ting & Lean, 2015). Le choix de réaliser ces objectifs par l'entremise de l'entreprise publique semble principalement motivé par une volonté d'efficience de la part du gouvernement qui la subventionne ou de détachement face aux encadrements de l'administration publique (Christiansen, 2013).

Il est possible de constater la présence de ces objectifs de différentes façons selon les pays. Les situations les plus simples sont lorsque les objectifs sont stipulés clairement soit dans la législation ou la réglementation encadrant l'entreprise, par l'entremise des statuts de l'entreprise, ou sur son site web (Obermann et al., 2014), mais il arrive, selon les pays où elle se trouve, que ces derniers soient moins clairement définis. Parfois, ceux-ci n'apparaissent dans aucun statut, mais sont plutôt mentionnés par le gouvernement qui exprime ses attentes de manière informelle à l'entreprise qu'il détient. Il est également possible que certains objectifs soient simplement sous-entendus considérant que l'entreprise est détenue par le gouvernement et que cette réalité vient avec certaines

contraintes ou balises (Obermann et al., 2014). Il est ainsi fréquent que les objectifs poursuivis par les entreprises publiques soient plus vagues que leurs comparables du secteur privé (Boyne, 2002). Un des objectifs souvent peu mentionné, mais tout de même bien présent dans plusieurs entreprises publiques, **est d'être un modèle dans le milieu organisationnel sur le plan environnemental et en matière de conditions d'emplois,** conditions qui incluent les questions de salaire, de congés, de la diversité au travail et de l'égalité des sexes (Alexius & Cisneros Örnberg, 2015; Bird, 2015b; N. Chen, Sung, & Yang, 2017).

Il arrive que les objectifs soient définis par l'actionnaire principal qu'est le gouvernement. Toutefois, la présence de plusieurs niveaux de principal, comme vu dans la section précédente, peut générer une certaine confusion quant aux objectifs à atteindre, qui varient en fonction de ces niveaux. Cette pluralité de relations principal-agent peut également faire augmenter le nombre d'objectifs à atteindre alors que chacun des niveaux peut ajouter des orientations en fonction de ses propres intérêts (Calabrò & Torchia, 2011; Chakrabarti & Mondal, 2017; Kankaanpää et al., 2014). Cette pratique n'est évidemment pas optimale pour l'organisation. Dans l'optique d'améliorer le développement des entreprises publiques, le gouvernement ne devrait pas interférer dans les orientations des entreprises qu'il contrôle. De plus, les obligations et responsabilités des entreprises publiques devraient normalement être clairement établies et connues de tous (Christiansen, 2013; Kankaanpää et al., 2014). Cependant, l'histoire nous aura appris que les gouvernements sont généralement très sensibles aux pressions du public, dont les préoccupations ne cadrent pas toujours avec celles des entreprises publiques.

Conflits entre objectifs

Un fait marquant lors de la présence de plusieurs objectifs s'avère être la confrontation potentielle entre ces objectifs appartenant à des logiques différentes. Si les objectifs ne sont pas parfaitement alignés les uns sur les autres, cela risque d'entraîner des conflits au sein de l'entreprise, surtout si ceux-ci ne sont pas clairement explicités ou qu'ils ne sont pas compris de la même manière par les différents intervenants (Aharoni, 1981; Pestieau, 1989).

Le personnel, les gestionnaires, les membres du conseil d'administration, les employés du gouvernement et les politiciens sont tous susceptibles d'avoir une perception différente des

objectifs que doit atteindre l'entreprise publique ou de la priorisation de ces objectifs. À ces acteurs peuvent s'ajouter les citoyens, les médias, les groupes d'intérêt (que l'on appelle partie prenante), qui émettent aussi leur opinion concernant les objectifs que doit poursuivre l'entreprise publique (Boyne, 2002; Calabrò & Torchia, 2011; Yeung, 2005). Cette multitude d'agents complique souvent le processus de détermination et de priorisation des objectifs et, par le fait même, celui de l'allocation des ressources (Aharoni, 1981; Greiling et al., 2015). Les ressources de l'entreprise publique, comme pour plusieurs autres types d'organisation, ne sont pas illimitées. Lorsque les objectifs ne sont pas précis ou qu'ils sont contradictoires, cela peut nuire au processus d'attribution des ressources nécessaires à l'atteinte desdits objectifs. Il arrive ainsi que des entreprises publiques attribuent des efforts importants à gérer le conflit entre les différents objectifs de l'entreprise au lieu de travailler à les atteindre (Haney & Pollitt, 2013). L'une des conséquences de cette situation est qu'au fil du temps, l'un des objectifs prend naturellement le dessus sur les autres (mission drift et revenu drift) (Alexius & Cisneros Örnberg, 2015; Ebrahim et al., 2014; M. B. Jones, 2007). C'est pourquoi les entreprises publiques se doivent de redoubler de vigilance afin d'éviter ce genre de problématique.

Comme nous l'avons déjà mentionné, il arrive que certains politiciens interfèrent dans la gestion de l'entreprise en imposant leurs intérêts à l'entreprise publique. Ces situations viennent accentuer le conflit préexistant concernant la question des objectifs et complexifier la gouvernance de l'entreprise : certains acteurs au sein de l'organisation peuvent décider de suivre les orientations politiques en arguant qu'ils sont les représentants des actionnaires alors que d'autres peuvent décider de s'en tenir aux objectifs initiaux de l'organisation, validés par le conseil d'administration (Christiansen, 2013).

Constatant la difficulté à gérer cette dualité, certains pays ont tenté de résoudre le conflit généré par l'incompatibilité des objectifs en priorisant les orientations économiques des compagnies qu'ils détenaient au détriment de celles à caractère social. Cette approche a souvent été réalisée dans une période de pré-privatisation qui entraînait invariablement une réorientation des objectifs de l'entreprise. Celle-ci était restructurée en fonction d'objectifs purement commerciaux, ce qui impliquait le transfert des objectifs sociaux vers d'autres structures de l'État (Bozec et al., 2004). Bien sûr, le but ultime de cette restructuration était d'améliorer la performance de l'organisme, mais aussi de s'attirer la sympathie du public (Bernier, 2011). Toutefois, dans le cas où le gouvernement demeurait actionnaire

majoritaire et où l'entreprise ne poursuivait plus d'objectifs sociaux, ceux de nature informelle dus au fait que le gouvernement est actionnaire demeurent présents et peuvent continuer d'engendrer plusieurs conflits et venir affecter l'objectif officiel de l'entreprise.

Dans le contexte de notre recherche, il est intéressant de constater que certains travaux ont approfondi la dualité au sein des entreprises publiques. Cela met tout de même en évidence le fait qu'ils n'ont pas abordé le lien entre cette dualité et la gouvernance des entreprises publiques. Nous constatons également que, bien que nous soyons informés de la dualité de logique, trop peu d'études ont souhaité approfondir cette réalité, et aucune dans un contexte canadien.

En somme, cette section portant sur l'état actionnaire nous permet de constater les enjeux importants de ce type d'actionnariat. L'ingérence potentielle ainsi que les entre actionnaires étant parmi les plus importants. Aussi, nous avons également constaté la difficile conciliation entre les objectifs économiques et les autres objectifs que l'organisation poursuit.

3.1.3.2. Une évaluation de la performance problématique

La performance des entreprises publiques, à l'instar de l'actionnariat, est l'un des sujets ayant suscité beaucoup d'enthousiasme chez les chercheurs universitaires et chez les différents gouvernements qui se sentaient grandement concernés par la question.

Une préoccupation importante était effectivement d'évaluer la performance de l'entreprise publique en la comparant à celle du secteur privé. Plusieurs auteurs ont ainsi démontré que l'entreprise privée était plus performante que celle provenant du secteur public (Berkman et al., 2014; Bhasa, 2015; Boubakri & Cosset, 1998; Goldeng, Grünfeld, & Benito, 2008; Hart et al., 1997; La Porta et al., 1999; Megginson & Netter, 2001; Nheri, 2014; Shleifer & Vishny, 1994; Ting & Lean, 2015). Afin d'accroître la performance des entreprises publiques, le gouvernement a mis en place diverses procédures telles que la privatisation, la « corporatisation » et a procédé à d'autres réformes liées à la question de la gouvernance (Loc et al., 2006). Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, la méthode la plus utilisée est celle qui consiste à transférer une partie ou la totalité des parts de l'entreprise à un tiers privé.

Cela dit, il serait toutefois faux d'affirmer que toutes les études confirment le postulat selon lequel l'entreprise privée est plus performante que l'entreprise publique. En effet, **plusieurs travaux, fondés sur la comparaison des facteurs de performance des secteurs publics et privés, en sont venus à des conclusions assez divergentes, non significatifs ou mitigés** (Aivazian et al., 2005; Arocena & Oliveros, 2012; Bance & Obermann, 2015; Beecher, 2013; Bruton et al., 2015; Clò et al., 2015; K. Dewenter & Malatesta, 2001; Grönblom & Willner, 2014; Lazzarini & Musacchio, 2018; Peng et al., 2016; Stan et al., 2014; Sun & Tong, 2003).

Certaines d'entre elles, basées sur des critères d'évaluation tels que les retours sur les ventes ou les bénéfices avant intérêts et taxes, ont démontré que les entreprises publiques peuvent même être avantageuses pour la société, davantage que leurs homologues privés (Bance & Obermann, 2015; Chakrabarti & Mondal, 2017; Musacchio & Lazzarini, 2015; Ralston, Terpstra-Tong, Terpstra, Wang, & Egri, 2006). **Ces entreprises pourraient également devenir un gage de stabilité et jouir d'une meilleure valeur durant les périodes de crise économique** (C. Liu, Uchida, & Yang, 2012).

3.1.3.2.1. Une emphase importante sur la performance financière

Ainsi, l'idée selon laquelle la privatisation d'une entreprise publique entraîne invariablement un accroissement de sa performance ne fait pas consensus au sein de la communauté académique, mais demeure bien présente. Bien que différentes théories (agence, droits de propriété, école des choix publics) induisent la thèse d'une meilleure performance de la sphère privée par rapport à la sphère publique, plusieurs études empiriques ont mis en lumière des résultats mitigés relatifs à la performance de celles-ci (Arocena & Oliveros, 2012). De fait, les auteurs qui ont conclu à une faible performance des entreprises publiques ont basé leur évaluation sur des données uniquement économiques comme la profitabilité, les dépenses en capital, la santé financière et la valeur des actifs (Megginson & Netter, 2001; Ting & Lean, 2015). Les experts ont surtout appuyé leurs arguments sur les indicateurs financiers que sont le retour sur les actifs (ROA) ou les coûts de production (Goldeng et al., 2008), qui constituent en soi d'excellents facteurs comparatifs susceptibles de montrer que les entreprises privées œuvrant dans des conditions comparables à celles des secteurs publics sont plus rentables. Cette méthode

évaluative a d'ailleurs été grandement utilisée vers la fin du 20e siècle afin de justifier plusieurs vagues de privatisation (Bernier, 2011).

L'évaluation et la comparaison des résultats financiers étant le moyen le plus concret d'observer et de quantifier la performance d'une entreprise, il reste que certains éléments de son environnement interne ou externe peuvent venir influencer ces résultats. Les sections suivantes servent à présenter certains de ces éléments qui peuvent différencier certaines entreprises publiques de comparables du secteur privé.

Absence d'une forte concurrence

La présence d'une entreprise sur les marchés boursiers est l'un des facteurs susceptibles d'influer sur la performance financière de cette dernière. Les exigences en matière de reddition de comptes financières, lorsque celles-ci sont précises et rigoureusement appliquées, auraient effectivement un impact direct sur l'atteinte des objectifs financiers et, par le fait même, sur la rentabilité de l'entreprise (M. Hung et al., 2012). Un très grand nombre d'entreprises publiques n'étant pas sur les marchés boursiers, ils ne peuvent ainsi pas profiter de cet environnement. Certains prétendent toutefois qu'un encadrement rigoureux des entreprises publiques de la part du gouvernement qui les contrôle pourrait avoir un impact similaire sur leur rentabilité (L. Wang & Yung, 2011). Cet encadrement pourrait aussi être assuré par les différentes parties prenantes concernées par les intérêts de l'entreprise publique ou même par les citoyens (Bhasa, 2015).

Outre les normes entourant la reddition de comptes, la forte concurrence présente sur les machés, qui entraine une importante discipline dans la gestion des finances, serait également un facteur contribuant à améliorer la situation financière des entreprises coté en bourse. En effet, la concurrence force celles-ci à optimiser leurs pratiques afin de continuer à offrir un produit ou un service à un prix intéressant pour la clientèle (Aharoni, 1981; Beecher, 2013; Goldeng et al., 2008). De fait, les marchés sont sans pitié pour celles qui n'obtiennent pas les résultats financiers attendus. Cela peut entraîner une baisse de leur valeur, ce qui accroît les possibilités de rachat par une entreprise plus performante qui serait en mesure d'en optimiser les opérations (Bhasa, 2015). Certains auteurs attribuent en bonne partie les écarts de performance financière entre les entreprises à la présence ou non de marchés compétitifs. **Ceux-ci croient aussi qu'une forte concurrence aurait un impact**

plus grand sur leur performance que le type d'actionnariat (Bernier & Simard, 2007; Bhasa, 2015; Goldeng et al., 2008; Grönblom & Willner, 2014)

Manque de compétences

La gouvernance d'une organisation peut également influer sur sa performance financière. La présence d'investisseurs institutionnels lors de la privatisation partielle d'une entreprise publique est un facteur qui contribue invariablement à en améliorer la performance. Cela s'explique par le fait que les investisseurs apportent un soutien important aux entreprises et une expertise considérable qui permettent d'améliorer le suivi de la performance par les gestionnaires (Chakrabarti & Mondal, 2017). Ce point met en évidence la faible performance des conseils d'administration de certaines entreprises publiques. **Celles-ci n'auraient pas nécessairement les compétences requises ou les appuis nécessaires pour bien gouverner ces dernières et ainsi contribuer à accroître leur performance financière.** (Amoako & Goh, 2015; Simpson & Nana Yaw Simpson, 2014; Ting & Lean, 2015). Cela dit, une modification de leurs pratiques de gouvernance aiderait les conseils d'administration à optimiser leur performance (Aivazian et al., 2005).

Ingérence politique

Un troisième aspect pouvant venir nuire à la performance financière de l'entreprise publique est celui qui concerne l'ingérence des fonctionnaires ou des politiciens dans les activités de l'entreprise. Comme nous l'avons vu précédemment, l'entreprise publique poursuit souvent différents objectifs qui peuvent être de nature publique, financière ou sociale. Par conséquent, l'entreprise publique ne produirait pas les mêmes résultats financiers qu'une entreprise dont l'intérêt est uniquement financier. À cela s'ajoute le fait que des membres du gouvernement peuvent venir modifier ou ajouter certains objectifs censés combler des besoins sporadiques. Ce faisant, ils interfèrent dans les activités de l'entreprise, ce qui a un impact direct sur l'atteinte de ses principaux objectifs (Bance & Obermann, 2015; Bhasa, 2015; Boyne, 2002; Kankaanpää et al., 2014; Shleifer & Vishny, 1994; Stan et al., 2014; Xu et al., 2005). De plus, considérant le fait que plusieurs gouvernements peuvent se succéder au fil des années et que les politiciens qui le composent ne sont pas en poste sur une longue période, cela peut entraîner des changements fréquents d'orientation qui reflètent la vision à court terme de ce groupe d'acteurs. Par exemple, il peut arriver qu'un politicien demande à l'entreprise publique de réaliser une activité dans

sa région, et ce, même si cette activité n'est pas considérée comme nécessaire ou rentable par cette dernière.

Selon les meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise, le gouvernement ne devrait jamais interférer avec le processus décisionnel des entreprises publiques. Les objectifs de l'entreprise publique devraient, dans cette optique, être précis et avoir été préalablement établis par les instances concernées (Bruton et al., 2015). Or, la réalité est souvent bien différente, alors qu'il est fréquent de voir un politicien accéder aux demandes des citoyens concernant une entreprise appartenant à l'État.

Sans changer la propriété de l'entreprise publique, des études ont démontré que la seule modification de la structure de gestion de ces entreprises peut avoir un impact positif sur leur performance. Certaines entreprises publiques ont amorcé des changements en ce sens en changeant la structure de leur gouvernance. Ceux-ci se sont traduits par une diminution de l'ingérence de l'État dans les décisions de l'entreprise, par une plus grande responsabilisation des gestionnaires et par la mise en place de mesures telles que les incitatifs financiers afin d'améliorer la gestion de la performance de cette dernière. Selon certaines études, ces mesures auraient eu un effet positif sur la performance des entreprises qui ont adhéré à ce modèle d'administration (Aivazian et al., 2005; Xu et al., 2005).

3.1.3.2.2. D'autres critères d'évaluation moins utilisés

Dans l'optique où l'objectif de l'entreprise est la création de valeur pour les actionnaires, une bonne façon de vérifier si celui-ci a été atteint est de se reporter aux indicateurs de performance financière de l'entreprise en question. Toutefois, plusieurs études démontrent que la performance d'une entreprise, et tout particulièrement pour des entreprises publiques, dépend de facteurs qui ne sont pas uniquement liés à la question économique (Benito et al., 2016; Grönblom & Willner, 2014).

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'État n'est pas toujours uniquement intéressé par la question de la rentabilité financière. Il peut vouloir simplement développer un secteur d'activités ou contribuer à renforcir un volet stratégique de son économie (Laffont & Tirole, 1993; Okhmatovskiy, 2010; Shleifer & Vishny, 1997). L'État peut donc être actionnaire d'une entreprise publique dans le seul but de promouvoir des objectifs de politiques

publiques (Kankaanpää et al., 2014). Ainsi, la performance de l'entreprise ne devrait pas être uniquement évaluée sur la base de critères financiers, mais bien sur la base de critères plus larges, qui engloberaient les objectifs non financiers (Alexius & Cisneros Örnberg, 2015; Bance & Obermann, 2015; Swiatczak et al., 2015). Cependant, dans la réalité, les experts se basent sur les premiers critères (économiques) pour évaluer la performance financière des entreprises publiques qu'ils considèrent comme faible, malgré les différents objectifs que ces dernières se doivent de poursuivre (Benito et al., 2016; Bernier, 2011; Bhasa, 2015). Or, afin d'atteindre l'ensemble de leurs objectifs (économiques ou non), les entreprises publiques utilisent ces revenus afin de subventionner les projets relevants de domaines social, politique ou environnemental, par exemple. De façon analogue, l'État, dans certains cas, peut décider de prioriser les objectifs sociaux au détriment de la rentabilité financière (Ting & Lean, 2015).

Certaines entreprises publiques ont d'ailleurs été créées dans le seul but de répondre à des objectifs non commerciaux. Ce modèle d'entreprises a pour objectif d'offrir des services de façon plus efficiente, et ce, à l'extérieur du périmètre des organismes publics. Cette réalité démontre que les experts ne devraient pas baser leur évaluation des entreprises publiques sur la seule performance financière, mais sur la performance globale de cette dernière (Christiansen, 2011).

Ainsi, l'évaluation de la performance des entreprises publiques passe nécessairement par une reconnaissance et une clarification de ses objectifs (Millward, 2011). Si les objectifs de l'entreprise ne sont pas clairs, comment est-il possible d'en évaluer la performance ? De plus, lorsque vient le temps d'établir une comparaison entre différentes entreprises, il faut s'assurer de baser cette dernière sur des résultats qui tiennent compte des objectifs de même nature. Comparer uniquement les résultats financiers d'une entreprise ayant seulement des objectifs commerciaux avec une entreprise cumulant des objectifs commerciaux et sociaux est difficilement réalisable. Pourtant, c'est la réalité de beaucoup d'études visant à comparer la performance de diverses entreprises qui sont réalisées en utilisant uniquement l'objectif commun à ces entreprises, soit l'objectif financier. Dans la comparaison de la performance entre public et privée pour une même entreprise avant et après un processus de privatisation, il faut également prendre en considération les éléments non financiers que l'entreprise publique effectuait avant la privatisation, qui devront être réalisés d'une autre façon (Bird, 2015b).

L'évaluation des objectifs non commerciaux est toutefois difficile à réaliser et à évaluer considérant la diversité des objectifs, le faible nombre de moyens d'analyse et l'absence de données comparables (Kankaanpää et al., 2014). Il est également très difficile de comparer toutes les formes d'entreprises publiques déjà existantes, celles-ci variant en fonction des nations et des régions où elles exercent leurs activités (Okhmatovskiy, 2010). Malgré ces défis, il demeure important pour ces entreprises de se doter d'outils qui leur permettront de bien mesurer leur performance et d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés, mais également d'améliorer leurs pratiques futures et l'utilisation de leurs ressources (Greiling et al., 2015).

L'une des solutions proposées par certains auteurs consiste, pour ces organismes, à mesurer la satisfaction de leurs clients. Bien que cette mesure ne soit pas parfaite, elle permet tout de même d'obtenir des résultats concrets et desquels les autres entreprises peuvent s'inspirer pour évaluer leur propre performance (Ferrari & Manzi, 2014). Un élément important dans l'évaluation de la performance autre que financière est d'être à l'écoute des parties prenantes de l'entreprise afin que les outils d'évaluation répondent à leurs besoins (Ponte, Pesci, & Camussone, 2017). Il demeure tout de même que d'autres outils d'évaluation de la performance permettant aux entreprises de mieux qualifier et comparer leur performance s'avéreraient bénéfiques à la gestion des entreprises publiques.

3.1.3.3. Un déséquilibre dans les mécanismes de contrôle

En lien direct avec la performance des entreprises, les mécanismes de contrôle au sein des entreprises publiques ont également été étudiés. L'idée étant bien souvent d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Toujours selon la théorie de l'agence (très prisée dans le domaine de la gouvernance d'entreprise), l'objectif des mécanismes de contrôle est principalement d'évaluer le travail des gestionnaires (agents) afin que ce dernier soit en parfaite adéquation avec celui des actionnaires (principal). Comme nous l'avons déjà mentionné, l'entreprise publique poursuit souvent des objectifs de différentes natures. Les mécanismes de contrôle se doivent donc de prendre en considération cette réalité (Swiatczak et al., 2015). À la base même de ces mécanismes de contrôle, se retrouve la capacité de l'organisation à informer les différents groupes d'individus concernant les activités de l'entreprise. Si les gestionnaires, les administrateurs, et les actionnaires sont en

mesure d'avoir des informations similaires, chacun aura davantage d'aisance à effectuer correctement son rôle (Khongmalai & Distanont, 2017).

3.1.3.3.1. Une trop faible surveillance

En ce qui concerne l'entreprise privée, les mécanismes des marchés boursiers ou la réglementation peuvent faire office de surveillance de l'entreprise en plus des mécanismes de rémunération des dirigeants qui facilitent l'alignement entre les attentes des actionnaires et les actions des gestionnaires. L'entreprise publique use rarement de tels mécanismes, puisqu'elle moins présente sur les marchés boursiers et qu'elle ne semble pas utiliser la rémunération variable comme mécanisme de gestion des hauts dirigeants. Par conséquent, la rémunération de ses dirigeants n'est pas aussi généreuse que celle des dirigeants du secteur privé (Aharoni, 1981; Bhasa, 2015; Boyne, 2002). Offrir une rémunération aussi avantageuse que celle des dirigeants du domaine privé serait effectivement mal perçue par la population (aussi actionnaire de ces entreprises), considérant que plusieurs organismes du secteur public souffrent d'un manque criant de financement. Dans un autre ordre d'idées, puisque les entreprises publiques ne sont généralement pas soumises à des risques de faillite ou de prises de possession par un concurrent (OECD, 2015; Sokol, 2009), celles-ci se doivent donc d'user de mécanismes de surveillance afin d'assurer un certain contrôle sur leurs opérations (Andrews et al., 2011). Il semble toutefois que les gouvernements soient moins rigoureux que les investisseurs privés quand vient le temps de surveiller les activités de ces organisations (Ting & Lean, 2015). Cette réalité se constate notamment par un plus faible nombre de comités relevant du conseil d'administration au sein des entreprises publiques (Bozec et al., 2004). Rappelons également que ces mécanismes de surveillance ne doivent pas remplacer l'audit externe qui, lui, permet une gestion transparente de la performance (OECD, 2016).

La mise en œuvre de mécanismes de surveillance pose toutefois des défis liés aux objectifs de l'organisation. En effet, il est parfois difficile pour l'entreprise de surveiller l'ensemble de ses activités, compte tenu du fait qu'elles peuvent relever d'une pluralité d'objectifs (Schwarting, 2013). Afin de résoudre ce problème, certains pays se sont dotés d'un comité dont le mandat est d'effectuer le contrôle d'un ou de plusieurs conseils d'administration d'entreprises publiques. Cette façon de faire vise effectivement à améliorer la surveillance de ces entreprises, ce qui, en contrepartie, ajoute un niveau d'encadrement à ces entreprises

(Ysa et al., 2012). Sinon, bon nombre d'entreprises ont quant à elles décidé d'engager une majorité d'administrateurs externes afin de contrôler les diverses activités qu'elles poursuivent (T. M. Jones & Goldberg, 1982). Il ne faut toutefois pas perdre de vue qu'un trop grand nombre de mesures de contrôle peut nuire à l'autonomie de l'entreprise et l'empêcher de faire face aux défis qu'elle rencontre. Il est ainsi important de conserver un juste équilibre entre contrôle et autonomie (Yeung, 2005).

3.1.3.3.2. Une reddition de comptes imposante

Certaines entreprises publiques doivent se soumettre à plusieurs processus de reddition de comptes. Ainsi, en plus de devoir répondre aux exigences de leur conseil d'administration, certaines entreprises sont également tenues de se conformer aux demandes du ministre, du gouvernement et, dans certains cas, du public. La reddition de compte est ainsi multipliée en fonction des attentes de ces intervenants. Cette réalité entraîne évidemment des coûts de toutes sortes afin de répondre à chacun de ces processus (Bernier, 2011; Greiling et al., 2015; Swiatczak et al., 2015). À cela s'ajoute le fait que les entreprises publiques doivent souvent rendre des comptes à différentes parties prenantes, leurs obligations en matière de reddition de comptes pouvant ainsi être beaucoup plus contraignantes que celles auxquelles doivent se soumettre leurs homologues du secteur privé (Bance & Obermann, 2015; Greiling et al., 2015). L'entreprise publique n'a donc pas d'autres choix que de soumettre régulièrement différents plans, budgets et bilans d'activités aux autorités concernées dans un objectif de transparence (Bance & Obermann, 2015; Bozec et al., 2004; OECD, 2015). Cette reddition de comptes vise à démontrer aux groupes mentionnés précédemment qu'elle remplit bien sa mission (Greiling & Grüb, 2014). À noter cependant que les entreprises publiques semblent moins enclines à divulguer leurs risques que ne le sont les autres types d'entreprises (Allini et al., 2016).

La reddition de comptes des entreprises publiques peut suivre trois axes distincts : le bilan économique, le bilan environnemental et enfin le bilan social. Cette stratégie est beaucoup discutée dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises, mais peut également s'appliquer aux entreprises publiques qui doivent généralement répondre à un fort niveau d'attente de la part des différentes parties prenantes (Greiling & Grüb, 2014; Greiling et al., 2015). Ce type de reddition de comptes, multiple, permet effectivement de répondre aux attentes de différentes parties prenantes, et ce, de manière rigoureuse. Parmi les outils

pouvant être utilisés afin de rendre compte des différentes facettes de l'entreprise figure le tableau de bord prospectif de développement durable (*sustainability balanced scorecard*) (Hansen & Schaltegger, 2016; Ponte et al., 2017). Différents modèles de ce tableau de bord, inspirés du tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1992) (*balanced scorecard*), ont été développés afin d'intégrer des éléments sociaux, éthiques ou environnementaux au sein du tableau de bord de l'entreprise. Ces thématiques de développement durable viennent ainsi s'ajouter aux thématiques initiales du tableau de bord prospectif (client, finance, processus internes, apprentissage et développement).

Malgré ces éléments, il est possible de constater que les mécanismes de contrôle au sein des entreprises publiques ne sont pas un sujet qui a été grandement discuté dans la littérature scientifique. L'ensemble des mécanismes de contrôle liés à la pluralité des objectifs pourrait être davantage étudié afin de constater autant les mesures actuelles que les différentes opportunités d'améliorations qui sont à la portée des entreprises publiques.

3.1.3.4. L'environnement de l'entreprise est exigeant

Voyons maintenant de quelle façon l'environnement de l'entreprise peut également être un défi dans la gouvernance des entreprises publiques. Toute entreprise œuvre dans un environnement bien précis qui comprend différentes parties prenantes susceptibles d'influencer la gouvernance de cette dernière. De plus, l'entreprise est sensible à plusieurs enjeux sociaux et éthiques qui sont généralement intégrés sous la thématique de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Dans les sections qui suivent, nous traiterons de ces aspects (parties prenantes et responsabilité sociale) et de la façon dont ils modifient la structure de la gouvernance des entreprises publiques.

3.1.3.4.1. Des parties prenantes impliquées (stakeholders)

Plusieurs types d'acteurs gravitent autour des entreprises publiques tels que les consommateurs, les employés, les partenaires d'affaires, les groupes sociaux et environnementaux, la population en général, etc. En fait, les parties prenantes renvoient à tout groupe d'individus concernés par les projets de l'entreprise, et qui sont ainsi susceptibles d'influencer sa gouvernance. Certaines entreprises publiques développent des liens étroits avec les parties prenantes, ce qui peut devenir difficile à gérer puisque chaque groupe d'acteurs poursuit des objectifs distincts. Rappelons toutefois que certaines

entreprises publiques, détenues en totalité par le gouvernement, ne sont pas confrontées au problème de la pluralité des actionnaires. Elles ont tout de même à gérer un système complexe de parties prenantes qui ont des intérêts dans l'entreprise (Greiling & Grüb, 2014; Greiling et al., 2015; Ysa et al., 2012).

Les parties prenantes des entreprises publiques doivent souvent s'acquitter d'un minimum de deux rôles en additionnant le rôle de citoyen propriétaire de l'entreprise. Alors, qu'il s'agisse de parties prenantes externes ou internes, lorsqu'elles endossent plusieurs rôles, ces dernières se sentent souvent davantage légitimées à formuler des demandes à l'entreprise dans laquelle elles sont impliquées (Hauptman & Belak, 2015; Yeung, 2005; Ysa et al., 2012). Les différents groupes entourant l'entreprise publique ont ainsi des demandes, des objectifs auxquels ils souhaitent que l'entreprise contribue. Ces groupes exigeront de l'entreprise publique qu'elle lui rende des comptes, souvent en faisant pression sur elle afin qu'elle accède à leurs demandes (Greiling et al., 2015). Les objectifs poursuivis par ces parties prenantes ne sont toutefois pas nécessairement ceux visés par l'entreprise. En ce sens, les mécanismes de gouvernance doivent permettre à l'entreprise de considérer ces différents intérêts sans toutefois perdre de vue les objectifs de l'entreprise (Calabrò & Torchia, 2011).

Le défi des entreprises publiques, lié à la question de leur gouvernance, réside dans la gestion efficace des différentes demandes des parties prenantes, dont les intérêts, souvent spécifiques, ne sont pas toujours conciliables avec ceux de l'entreprise ou encore avec ceux d'autres parties prenantes (Boyne, 2002; Greiling & Grüb, 2014). L'équilibre entre les intérêts des parties est souvent difficile à atteindre (Cuervo-Cazurra & Dau, 2009; Yeung, 2005), d'autant plus que les entreprises publiques, au contraire des entreprises privées, peuvent difficilement éviter de prendre en compte les demandes faites par les parties prenantes constitutives de son environnement. Elles doivent tout de même assurer une cohérence entre les demandes des parties prenantes et leurs objectifs d'entreprise afin de demeurer pertinentes dans leur milieu (Boyne, 2002).

Bref, la présence mais surtout l'influence de ces différentes parties prenantes peut venir grandement influencer la gouvernance des entreprises publiques. Certaines pratiques actuelles en matière de gouvernance visent à assurer un contrôle adéquat des activités de l'entreprise afin que celles-ci répondent aux attentes des propriétaires. Comme les parties

prenantes jouent un rôle plus marqué au sein des entreprises publiques qu'au sein des organismes du secteur privé, il arrive que les pratiques de gouvernance classiques ne soient plus adaptées à leur réalité (Hu & Leung, 2012; Simpson & Nana Yaw Simpson, 2014). Chose certaine, l'entreprise publique subit les pressions de plusieurs groupes, internes (qui gravitent autour du conseil d'administration) et externes (parties prenantes) qui analysent ses moindres faits et gestes et souhaitent influencer les décisions qu'elle prend (Kumar & Zattoni, 2017; Martin, Farndale, Paauwe, & Stiles, 2016).

3.1.3.4.2. Des attentes élevées en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE)

La responsabilité sociale des entreprises est un sujet de plus en plus discuté dans les milieux académique et organisationnel. Un apport important de la RSE sur le plan organisationnel concerne le triple bilan vu précédemment qui fait référence au bilan économique, social et environnemental de l'entreprise (Greiling et al., 2015). Il est généralement attendu des entreprises publiques de divulguer davantage d'information en lien avec la performance sociale et environnementale de l'entreprise, ce qui permet de faire le lien entre la RSE et les entreprises publiques (Greiling et al., 2015). Ces actions sont tantôt exigées par le gouvernement, tantôt par les parties prenantes de l'organisation (Christiansen, 2013). Dans certains cas, les entreprises se doivent d'agir à titre de modèles en matière de RSE. Certains États exigent même que ses entreprises développent une politique de responsabilité sociale qu'elles devront ensuite rendre publique, politique qui implique des mesures de reddition de comptes appropriées.

La prétention de plusieurs fervents de la RSE, l'entreprise publique qui adopte des pratiques exemplaires en matière de responsabilité sociale, serait plus rentable (puisqu'elle jouirait d'une meilleure acceptabilité sociale), utiliserait mieux ses ressources et développerait de meilleures pratiques de gouvernance et de reddition de comptes (Jun, 2016) que celle qui ne serait pas préoccupée par la question. Les résultats d'études sur le sujet sont toutefois mixtes et il n'est pas possible d'identifier un impact réel sur la performance de l'entreprise.

Le concept de la responsabilité sociale étant largement étudié de nos jours, il reste qu'il serait intéressant d'évaluer de façon concrète les efforts déployés en matière de

responsabilité sociale par les organisations hybrides, et plus spécifiquement par les entreprises publiques.

3.2. LES CADRES D'ANALYSE MOBILISABLES POUR ETUDIER LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

La première partie de ce chapitre portait sur l'état de l'art sur la gouvernance des entreprises publiques. Nous avons ainsi constaté comment l'entreprise publique était perçue au travers des critères classiques de gouvernance et établi les défis propres à la gouvernance de ce type d'organisation. Cette seconde partie vise à présenter les éléments de la littérature qui viennent soutenir nos réflexions concernant notre thématique de recherche. Nous verrons donc dans un premier temps la littérature portant sur la gouvernance d'entreprise pour ensuite conclure avec un survol des nouveaux enjeux autour des organisations hybrides. Deux thématiques qui permettent de mieux analyser la gouvernance des entreprises publiques.

3.2.1. Le cadre d'analyse portant sur la gouvernance d'entreprise

3.2.1.1. Une définition de la gouvernance d'entreprise

En souhaitant mieux comprendre la gouvernance des entreprises publiques, il apparaît important de bien délimiter le concept de la gouvernance d'entreprise ou gouvernance organisationnelle. Or, il n'existe pas de définition consensuelle de la gouvernance dans le milieu académique. Comme le mentionne un auteur du livre *The Oxford Handbook of Corporate Governance*,

> « *Corporate governance is a contested concept, and there is no commonly agreed definition of the term. There is little value in listing different definitions here, other than to note that amongst the classics which endure are: Cadbury's statement that it is "the system by which companies are directed and controlled"; and Trickers's summation of it as "the issues facing board of directors , such as the interaction with top management, and relationships with the owners and others interested in the affairs of the company, including creditors, debt*

> *financiers, analysts , auditors and corporate regulators* » (Pye, 2013, p. 142)

Ainsi, selon Pye, il n'y a pas qu'une seule façon d'envisager la gouvernance. Le concept peut être vu de manière différente, mais se transmet généralement à une base commune.

Cela dit, la définition proposée par l'OCDE semble offrir une certaine valeur ajoutée en tenant compte des différents acteurs gravitant autour de l'entreprise. Cette organisation travaille de concert avec plusieurs experts provenant de différents milieux, dont celui académique, afin de formuler des recommandations en matière de politique économique aux gouvernements des pays membres. Selon l'OCDE,

> « La gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus » (OCDE, 2015b).

Cette définition de l'OCDE complète bien la vision classique et beaucoup plus mécanique contenue dans le rapport de Cadbury :

> « Governance is a system of rules, procedures and processes by which a company is directed and controlled. Specifically, it is a framework by which various stakeholder interests are balanced and efficiently and professionally managed. » (Cadbury et al., 1992).

Cette dernière étant bien souvent la référence en matière de gouvernance comme le soulignait Pye précédemment. Ces définitions combinées ont l'avantage de couvrir les aspects procédural et relationnel liés à la notion de gouvernance organisationnelle, définition que l'on peut également appliquer à la gouvernance des entreprises publiques, faute de pouvoir s'appuyer sur une définition propre à ce genre d'entreprise.

3.2.1.2. Les différents rôles des conseils d'administration

Maintenant que la définition de la gouvernance est précisée, voyons maintenant ce qu'il en est des différents rôles en lien avec la gouvernance organisationnelle. Au fil des ans, plusieurs écrits ont été développés afin de mieux comprendre et d'expliquer la gouvernance organisationnelle. Comme nous avons pu le constater précédemment, aucun travail n'a approfondi le rôle des conseils d'administration des entreprises publiques. Il est tout de même intéressant de répertorier les différents rôles de la gouvernance d'entreprise qui nous aideront à préciser des similitudes et différences propres à l'entreprise publique. Nous utiliserons la typologie des rôles des conseils développée par Hung (1998) (figure 6).

3.2.1.2.1. Rôle de contrôle et de conformité

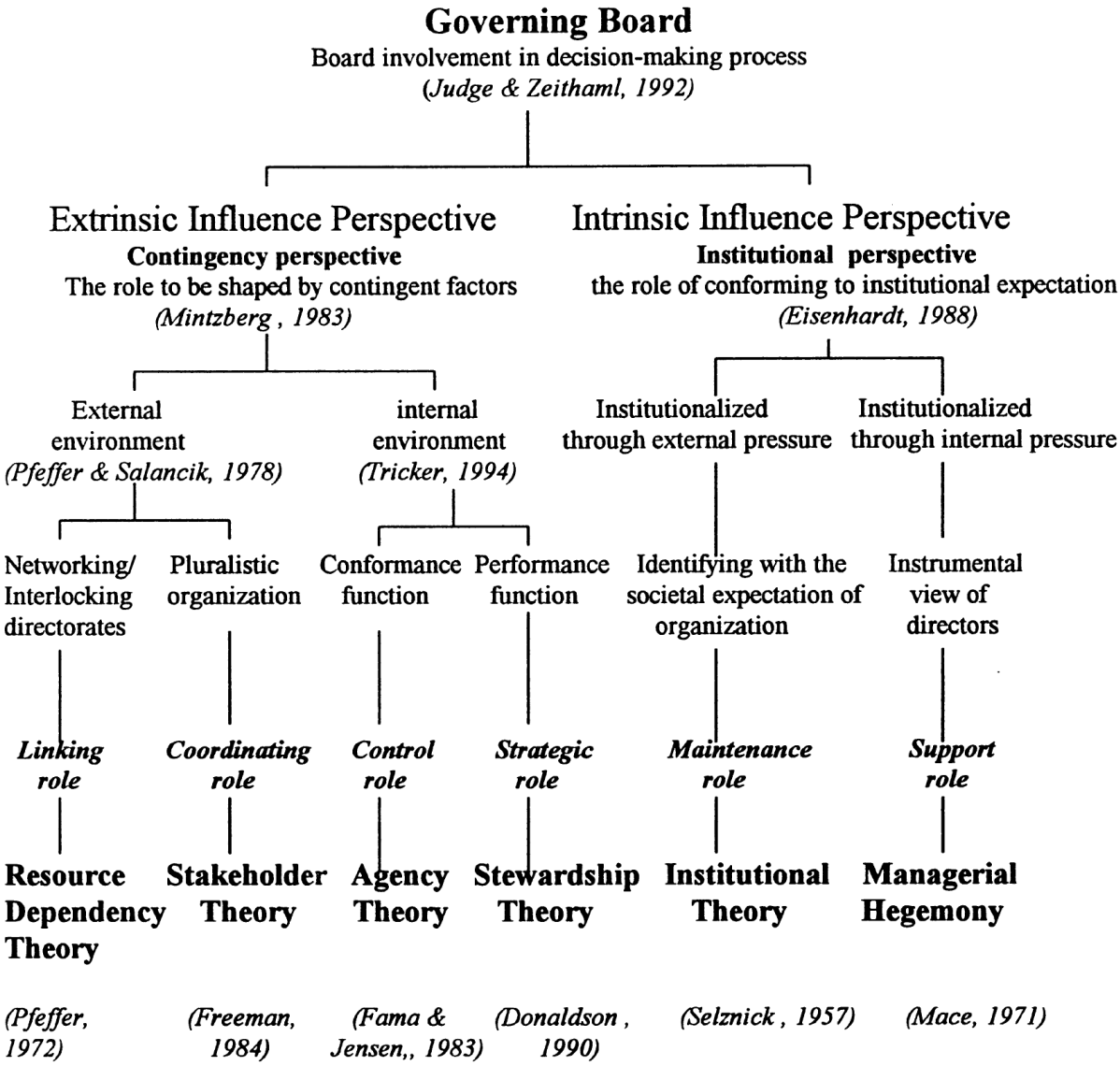
Avant la révolution industrielle, et même longtemps après, le propriétaire d'entreprise occupait souvent le rôle de gestionnaire. Il était ainsi en mesure de bien comprendre son organisation et de prendre des décisions en fonction de ses propres intérêts. Puis, au fil du temps, de grandes corporations se sont développées, le nombre d'actionnaires a augmenté, le rôle de gestion s'est professionnalisé et complexifié, le tout entraînant les propriétaires à engager des professionnels de la gestion afin de s'assurer de la bonne marche desdites organisations. Le rôle de contrôle et de conformité, développé à l'aide de la théorie de l'agence, se fonde donc sur cette distinction entre le rôle de propriétaire et celui de gestionnaire.

La théorie de l'agence repose sur la relation qui lie le principal et l'agent (Jensen & Meckling, 1976). Selon Jensen & Meckling, la relation entre le principal et l'agent en est une contractuelle, où le principal (propriétaire, actionnaire) embauche l'agent (le gestionnaire) afin d'effectuer la gestion de son entreprise. Le gestionnaire dispose ainsi de plus ou moins de latitude décisionnelle, celle-ci étant déterminée de manière formelle ou informelle à l'intérieur même de ce contrat (Fama & Jensen, 1983).

Selon cette théorie, le rôle du conseil d'administration est de s'assurer que les gestionnaires agissent selon les intérêts des actionnaires (Clarke, 1998). Ils gèrent alors différentes mesures de contrôle afin de s'assurer du bon fonctionnement de l'entreprise.

Figure 6 - Typologie des rôles des conseils d'administration

(H. Hung, 1998)



Une assise importante de ce modèle est que l'humain est par définition une personne opportuniste qui travaille dans le seul but de servir ses intérêts. Dans cette optique, comme les intérêts des gestionnaires et ceux des actionnaires ne sont pas les mêmes, cela crée une divergence d'intérêts entre le principal et l'agent (L. Donaldson & Davis, 1991). Pour remédier à ce problème, le principal met en place certaines mesures afin de s'assurer que l'agent travaille pour lui, pour ses propres intérêts. Ces mesures sont appelées « coûts d'agence » (L. Donaldson & Davis, 1994; Jensen & Meckling, 1976). Le conseil d'administration mentionné précédemment fait notamment partie de ces coûts, puisque son rôle est de superviser le travail de l'agent. La rémunération basée sur les options d'achat

d'actions, qui permet de concilier les intérêts de la haute direction et des actionnaires de l'entreprise, fait également partie de ces coûts.

Dans l'univers professionnel, ce rôle de contrôle et de conformité est à la base de plusieurs codes de bonnes pratiques en matière de gouvernance développés au sein de plusieurs pays, notamment par la séparation souhaitée entre l'équipe de direction et le conseil d'administration (difficile d'effectuer le contrôle s'il s'agit des mêmes personnes). Par conséquent, cela a engendré un accroissement du nombre de directeurs indépendant au sein des conseils d'administration et une division de plus en plus fréquente des rôles de président-directeur général et de président du conseil (Pye, 2013). Ce modèle est à la base du rôle fondamental de surveillance qu'effectuent généralement les conseils d'administration.

3.2.1.2.2. Rôle de coordonner les parties prenantes

Plusieurs parties prenantes sont impliquées dans les milieux organisationnels, ce qui entraîne un rôle pour le conseil de coordonner ces parties prenantes, de gérer les attentes qu'elles peuvent avoir envers l'organisation. Ce rôle du conseil est basé sur la théorie des parties prenantes, développée en 1984 par Freeman (T. Donaldson & Preston, 1995). Celle-ci offre un portrait différent des méthodes de gouvernance, en ayant une vision intégrée de l'environnement de l'entreprise et plus équitable envers les différents acteurs impliqués dans l'organisation. Contrairement à la théorie de l'agence et à la théorie de l'intendance qui visent toutes deux, avec des moyens différents, à faire croître l'entreprise au seul bénéfice de l'actionnaire, la théorie des parties prenantes prône l'intégration de l'ensemble des partenaires à la démarche et il s'agit du rôle du conseil d'administration de bien balancer les attentes de ces différentes parties (Freeman, Wicks, & Parmar, 2004).

Les pratiques de gouvernance devraient ainsi permettre d'assurer une représentativité des intérêts de toutes les parties prenantes impliquées dans cette entreprise (Clarke, 1998) et que des mécanismes de gouvernance devraient être mis en place afin de coordonner ces intérêts (T. Donaldson & Preston, 1995).

3.2.1.2.3. Rôle de liaison

Le rôle de liaison consiste à créer des liens avec l'environnement de l'entreprise et à contribuer à l'apport des ressources essentielles à son bon fonctionnement. Ce rôle de la gouvernance est basé sur la théorie de la dépendance des ressources. L'ouvrage de Jeffrey Pfeffer et Gerald R. Salanciks intitulé *The External Control of Organization : À Resource Dependence Perspective* (Choudhury & Khanna, 2014), publié en 1978, expose les grandes lignes de cette théorie. Celle-ci conçoit l'organisation comme un système ouvert et assujetti aux fluctuations de son environnement. Selon Jeffrey Pfeffer et Gerald R. Salanciks, si l'on veut savoir comment se comporte une entreprise, il faut d'abord s'attarder à son environnement.

Deux principes sous-tendent cette théorie. Le premier veut que dans un environnement donné, chacune des organisations liées à ce dernier poursuive des objectifs et possède des intérêts qui lui sont propres. Le second principe veut que chacune de ces entreprises dépende de ressources qui lui permettront d'atteindre ses objectifs. De fait, l'entreprise qui détient et contrôle lesdites ressources jouit d'un certain pouvoir par rapport à ses homologues. Conséquemment, les autres organisations vont chercher à renforcer le contrôle qu'elles exercent sur les ressources ou encore à diminuer leur dépendance à l'égard de ces dernières. Ces ressources peuvent être de type monétaire, physique, humain et informationnel (Booth-Bell, 2018; Choudhury & Khanna, 2014; Cuervo-Cazurra et al., 2014; Terjesen, Sealy, & Singh, 2009).

Par son rôle de liaison, le conseil d'administration a donc comme fonction de développer de bonnes relations avec l'environnement externe de l'entreprise afin de s'assurer de la disponibilité des ressources. Par le fait même, les membres du conseil constituent une valeur ajoutée par leur capacité à apporter ou maintenir des ressources clés à l'organisation (Booth-Bell, 2018; Singh, 2007). Ce modèle peut entraîner un conseil d'administration plus nombreux en visant un plus grand apport de ressources pour l'organisation.

3.2.1.2.4. Rôle stratégique d'ajouter de la valeur aux décisions

Ce rôle vise à améliorer la performance de l'organisation par la contribution des administrateurs dans la prise de décisions stratégiques. Ce rôle est basé sur la théorie de l'intendance qui s'intéresse principalement à l'aspect humain du travailleur sans égard aux

aspects économiques qui le concernent. C'est en effet le désir d'accomplissement, la volonté de reconnaissance et la satisfaction intrinsèque de ce dernier qu'elle valorise (Lex Donaldson & Davis, 1991). En matière de gouvernance, cela implique qu'au lieu de jouer un rôle de supervision et de contrôle, le conseil d'administration assume plutôt le rôle de facilitateur et s'assure que les gestionnaires aient tous les outils à leur disposition pour atteindre leurs objectifs (Clarke, 1998; Davis, 1997). Dans cette optique, le conseil d'administration agit comme un « partenaire » auprès de la direction en les accompagnant dans les défis qu'ils rencontrent. Cela implique également que les compétences des membres du conseil doivent être en adéquation avec les objectifs globaux de l'entreprise, afin de soutenir adéquatement l'équipe de direction (van Thiel, 2015).

Tableau 5 - Sommaires des différents rôles du conseil d'administration

Rôle du conseil	Description	Composition du conseil
Contrôle et conformité	Gardien des intérêts des actionnaires. Superviser le travail de l'équipe de directions afin qu'ils agissent dans les intérêts des actionnaires.	Représentant des actionnaires Administrateurs indépendants
Coordonner les parties prenantes	Coordonner et gérer les attentes et besoins des différentes parties prenantes de l'entreprise.	Représentant des parties prenantes de l'entreprise
Liaison	Créer des liens avec l'environnement de l'entreprise et contribuer à l'apport des ressources essentielles à son bon fonctionnement.	Capacité d'acquérir ou sécuriser des ressources auprès des parties prenantes
Stratégique	Soutenir la performance de l'entreprise en supportant les gestionnaires et en participant activement afin d'ajouter de la valeur à la prise de décision. Être un partenaire stratégique de l'équipe de direction.	Experts La connaissance de la compagnie ou de l'industrie peut contribuer à effectuer ce rôle
Maintenance	Garantir une stabilité organisationnelle	Personnes expérimentées
Support	Mandat essentiellement symbolique afin de ratifier et légitimer les décisions prises par les gestionnaires de l'organisation	Personnalités crédibles

3.2.1.2.5. Rôle de maintenance

Le rôle de maintenance des conseils d'administration est basé sur les approches institutionnelles. Les premiers écrits ayant porté sur le sujet ont approfondi le fonctionnement de l'organisation et les ont considérés comme des institutions ayant leur propre sens, leur propre schème de valeurs et de légitimité. Par la suite, d'autres chercheurs ont plutôt élargi le cadre et orienté leurs travaux sur la question de l'environnement externe, plus précisément sur les logiques et les normes que ce dernier était susceptible d'imposer à l'entreprise (Jay, 2013).

Sur le plan de la gouvernance, l'approche institutionnelle a été principalement utilisée afin d'expliquer et légitimer l'utilisation de codes de bonnes pratiques en matière de gouvernance organisationnelles, généralement basée sur la théorie de l'agence (Cuomo, Mallin, & Zattoni, 2016). Cela peut notamment expliquer une certaine stabilité dans les pratiques de gouvernance, étant donné que plusieurs pratiques sont généralisées dans plusieurs pays. Selon l'approche en question, le rôle du conseil d'administration consisterait à garantir une certaine stabilité organisationnelle et à maintenir une synergie entre l'environnement et l'entreprise (H. Hung, 1998).

3.2.1.2.6. Rôle de support

Ce rôle en est un essentiellement symbolique afin de supporter les décisions des gestionnaires. Les fondements de ce rôle du conseil proviennent de l'hégémonie managériale (initialement développée par Myles Mace en 1971). Selon cette approche, l'entreprise est gérée par les gestionnaires de l'entreprise et ce sont eux qui prennent l'ensemble des décisions importantes en lien avec l'entreprise. Ceux-ci, présents au sein du conseil, sont en mesure de faire valider leurs décisions par ce dernier, puisqu'ils détiennent davantage de connaissances ainsi que les informations nécessaires à la bonne marche de l'entreprise (Bennington, 2010).

La présence du premier dirigeant sur le conseil, plus particulièrement lorsqu'il en assure la présidence, est une façon d'augmenter le pouvoir des gestionnaires. Le premier dirigeant est en mesure d'influencer la composition du conseil, d'orienter par la gestion de l'agenda et de contrôler la plupart des informations qui circuleront au sein de celui-ci. À l'opposé, la division des rôles de président du conseil et de premier dirigeant de l'entreprise est un

moyen efficace de diminuer cette hégémonie managériale (McNulty, Pettigrew, Jobome, & Morris, 2009).

3.2.2. Les entreprises publiques, un cas extrême d'organisation hybride ?

La dernière section aura permis de faire un survol de la gouvernance d'entreprise et des principaux rôles que peuvent effectuer cette gouvernance. Considérant le questionnement à la base de notre recherche a pour objet la mission des entreprises publiques, nous approfondirons dans cette seconde section reliée au cadre d'analyse des éléments de littérature portant sur les organisations hybrides.

3.2.2.1. Différentes formes d'organisations hybrides

Le concept d'hybridité à l'échelle des organisations n'est pas un concept nouveau et a été présenté et expliqué de différentes manières dans la littérature au fil des ans (Denis, Ferlie, & Van Gestel, 2015; Jäger & Schröer, 2014; Jay, 2013; Schmitz & Glänzel, 2016). Au début des années 1980, Albert et Whetten (1985) font référence à des organisations ayant une identité hybride, soit celles combinant deux ou plusieurs différents types d'identité qui ne sont généralement pas reconnus pour être combinés. Selon ces auteurs, ce type d'organisation peut difficilement être classifiable dans l'un ou l'autre des différents types d'organisation.

Quelques années plus tard, Borys & Jemison (1989) définissent de manière un peu plus précise les organisations hybrides comme étant des arrangements organisationnels qui utilisent des ressources ou des structures de gouvernance provenant de plus d'une organisation existante. Cette définition comprend ainsi les fusions et les acquisitions d'entreprises, les coentreprises ou encore des accords de licence comme étant des organisations hybrides. Déjà, les prémisses de l'hybridité étaient variées alors que d'un côté, le concept était rattaché à l'identité d'une organisation alors que de l'autre côté, on faisait référence à la structure même de gouvernance apportant la création d'une organisation hybride.

Le concept d'organisation hybride est également discuté dans le contexte de la théorie des coûts de transaction. Selon cette théorie, les transactions économiques sont effectuées au

sein du marché ou encore intégrées au sein d'une hiérarchie, généralement l'entreprise. Le modèle hybride se caractérise ainsi par les différentes formes de structure qui se retrouvent entre ces deux modèles (Powell, 1990; Skelcher & Smith, 2015). L'enjeu de ce modèle d'hybridité est que dans les faits, la quasi-totalité des entreprises se positionnerait comme hybride en combinant en partie des éléments de marchés et des éléments de la hiérarchie (Skelcher & Smith, 2015).

L'administration publique a elle aussi utilisé le concept d'hybridité au sein des organisations. Dans la foulée de réformes liées au nouveau management public, cette hybridité réside dans la présence d'un actionnaire privé au sein d'une organisation en plus de l'actionnaire publique, ou encore d'un partenariat entre le secteur public et le secteur privé (Bruton et al., 2015; Giuseppe Grossi & Thomasson, 2015). Dans certains cas, toujours en lien avec le nouveau management public, cette hybridité est également considérée par des pratiques de gestion propre au privé appliquées au sein d'organisations publiques. Ce faisant, plusieurs entreprises publiques peuvent déjà être considérées comme des organisations hybrides selon ce raisonnement.

Plus récemment, l'hybridité au sein des organisations publiques est considérée en utilisant le concept des logiques institutionnelles (Denis et al., 2015). Ce concept, développé dans le cadre de la théorie institutionnelle, vise à désigner des principes socialement construits qui guident l'action en communauté. Les logiques sont alors des règles, des croyances, des pratiques qui guident le comportement des individus, ce qui comprend les comportements en entreprise. Ces logiques peuvent être étudiées autant au sein de petits groupes qu'à l'échelle de la société. Certains auteurs ont tout de même travaillé à définir des logiques pouvant être considérées comme générales au sein de la société. Un modèle répandu comprend 6 logiques que sont le marché, l'État, la communauté, la famille, la religion, la profession ainsi que l'entreprise (Skelcher & Smith, 2015; Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012). Certains ajoutent également à cette liste le secteur de la science ainsi que le secteur académique (Pache & Santos, 2013).

Sur le plan organisationnel, alors que les structures étaient relativement simples au début du 20e siècle, elles se sont grandement complexifiées au fil des ans. Il est parfois difficile de tracer la ligne entre les secteurs privé, public ou sans but lucratif, trois différentes logiques pouvant être utilisées afin de catégoriser une organisation en ayant des

caractéristiques qui leur sont propres (Rawhouser, Michael, & Crane, 2015). Billis (2010a) a documenté certaines caractéristiques théoriques de chacun de ces modèles à l'état « pur » selon cinq éléments d'analyse (tableau 6).

Tableau 6 - Ideal type sectors and accountability

(Billis, 2010a)

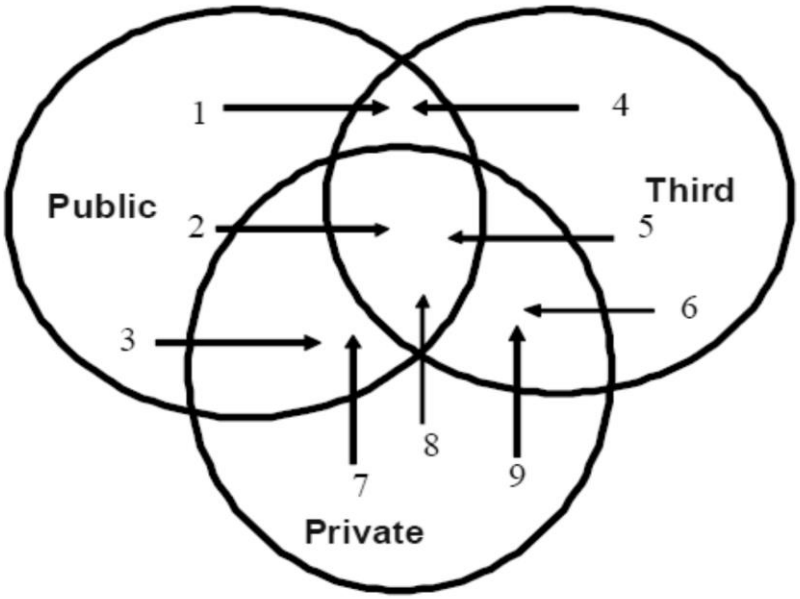
Core elements	Private sector principles	Public sector principles	Third sector principles
1. Ownership	Shareholders	Citizens	Members
2. Governance	Share ownership size	Public elections	Private elections
3. Operational Priorities	Market forces and individual choice	Public service and collective choice	Commitment about distinctive mission
4. Distinctive human ressources	Paid employees in managerially controlled firm	Paid public servants in legally backed bureau	Members and volunteers in association
5. Distinctive other resources	Sales, fees	Taxes	Dues, donations and legacies

Ce type de catégorisation est non seulement utile afin de bien comprendre chacun des secteurs, mais également dans un objectif de comprendre les organisations hybrides. Une façon de définir les organisations hybrides est précisément dans la combinaison de divers secteurs traditionnels (ex. : public, privé, à but non lucratif) par l'intégration de différentes logiques au sein d'une même entreprise. Bien qu'il soit possible d'utiliser un modèle avec plus de 3 secteurs, le présent document se concentrera sur des travaux qui se restreignent à ces trois secteurs (Billis, 2010b, 2010a; Schmitz & Glänzel, 2016). Cette segmentation des secteurs s'avère appropriée dans le contexte des organisations hybrides que nous allons approfondir.

Bien que le terme d'organisation hybride soit utilisé dans différents contextes dans la littérature, les organisations hybrides dans ce document seront définies comme des entreprises qui ne se situent pas uniquement dans le secteur public, privé et à but non lucratif, mais plutôt qui s'engagent dans des activités qui impliquent différentes logiques en intégrant, en plus de l'objectif de générer du profit, une mission scientifique, sociale ou environnementale (Battilana et al., 2010; Battilana & Lee, 2014; Giuseppe Grossi & Thomasson, 2015; Haigh, Kennedy, & Walker, 2015; Turner, Loureno, & Allen, 2016).

L'illustration à la figure 7 présente de façon simple ces différentes zones communes à ces trois secteurs d'activité.

Figure 7 - Les trois secteurs et leurs zones hybrides
(Billis, 2010a)



Key: *The hybrid zones*

1. Public/Third	4. Third/Public	7. Private/Public
2. Public/Private/Third	5. Third/Public/Private.	8. Private/Public/Third
3. Public/Private	6. Third/Private	9. Private/Third

Les prochains paragraphes démontrent un portrait de l'émergence de ces sociétés dans le monde.

3.2.2.2. De nouveaux cadres légaux pour répondre aux défis de l'hybridité

Les organisations hybrides peuvent prendre plusieurs formes juridiques. Dans les dernières années, en lien avec l'augmentation de la popularité des organisations hybrides, une vague d'innovations juridiques est survenue afin de permettre aux organisations de concilier un objectif « lucratif » avec d'autres objectifs. Ces changements démontrent clairement que le cadre de gouvernance traditionnel des sociétés commerciales ne convient pas aux nouvelles formes d'organisation hybrides. Cette réalité peut également soutenir un questionnement au niveau du cadre légal de l'entreprise publique : est-ce qu'il répond aux besoins de ces

entreprises ? Afin de soutenir notre réflexion, regardons le portrait de l'évolution juridique au sein de différents pays.

3.2.2.2.1. La situation en France

Le débat concernant l'évolution des formes de sociétés est perceptible en France depuis quelques années et s'est formalisé davantage à la suite de l'élection du gouvernement d'Emmanuel Macron. Au début 2018, dans le cadre du Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises, les ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, ainsi que du Travail ont mandaté deux personnalités afin qu'elles produisent des recommandations concernant l'Entreprise et l'Intérêt général. Ces deux gestionnaires d'expérience que sont Nicole Notat et Jean-Dominique Senard provenaient autant du milieu syndical que du milieu patronal afin de représenter une vision élargie du monde du travail. Les bases de ce mandat provenaient du constat « que la société exprime à l'égard des entreprises des attentes croissantes, sous la contrainte de nouveaux défis environnementaux, sociaux et sociétaux. Il est aujourd'hui demandé à l'entreprise d'assumer une responsabilité à l'égard de ses parties prenantes, aux intérêts parfois contradictoires, mais aussi à l'égard de la société dans son ensemble » (Notat & Senard, 2018, p. 80). Les attentes envers ce mandat étaient très précises et peuvent se résumer en 3 questionnements :

- « Comment mieux prendre en compte les intérêts des actionnaires, mais aussi de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise ?
- Quels statuts et quelles modalités de gouvernance permettraient aux entreprises qui le souhaiteraient de poursuivre des buts plus larges que la réalisation du profit ?
- Quels outils juridiques et techniques permettraient d'affirmer le rôle de l'entreprise au service de l'intérêt général ? » (Notat & Senard, 2018, p. 80)

Afin de répondre à ces questions, 200 personnalités ont été rencontrées. Celles-ci provenaient du secteur privé comme du secteur public, de la France comme d'ailleurs, de sociétés publiques comme d'organismes sans but lucratif, du milieu des affaires comme du milieu académique, et j'en passe. Ces diverses rencontres ont permis aux auteurs de brosser

un portrait relativement détaillé de la situation actuelle et soumettre au gouvernement une liste de 14 recommandations.

Les auteurs précisent ainsi que le rôle primaire de l'entreprise n'est pas l'intérêt général, mais que l'entreprise se situe tout de même dans un environnement et à cet égard, l'entreprise se doit de répondre aux attentes de la population, notamment en lien avec des défis sociaux et environnementaux. Ils soutiennent également que les organisations ont grandement évolué dans les dernières années sur le plan de la responsabilité sociale des entreprises. Cependant, le droit des sociétés en France n'a pas beaucoup évolué et serait « décalé avec la réalité des entreprises et des attentes » (Notat & Senard, 2018, p. 5). Leurs recommandations visent notamment à améliorer la représentativité des salariés au sein des conseils d'administration et à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux au sein des obligations de l'entreprise. Ils mentionnent qu'il serait important de favoriser le développement et même la reconnaissance dans le droit de l'entreprise du concept d'entreprise à mission qui comprend un engagement important d'une société en positionnant une raison d'être à l'intérieur de ses statuts. L'ensemble des recommandations des auteurs soutiennent leur conviction que « l'entreprise a une raison d'être et contribue à un intérêt collectif » (Notat & Senard, 2018).

Ces recommandations sont d'ailleurs en lien avec les conclusions de recherches menées dans les dernières années à Mines ParisTech. Les chercheurs en question en sont venus à la conclusion que les objectifs commerciaux de l'entreprise ne sont pas la seule finalité et que cette dernière se doit d'être un moteur de création collective; « Sa puissance est une puissance générative, qui permet de concilier intérêt de l'entreprise et intérêt collectif » (Prophil, 2017). Ces chercheurs ont contribué à faire évoluer la notion de droit en matière d'entreprise pour l'hexagone en proposant un concept nouveau, soit celui d'entreprise à mission : « une entreprise constituée par des associés qui stipulent, dans leur contrat de société, une mission sociale, scientifique ou environnementale qu'ils assignent à leur société en plus de l'objectif de profit » (Segrestin, Levillain, Vernac, & Hatchuel, 2015).

Ces différentes réflexions ont contribué au débat public sur le rôle de l'entreprise dans la société et se sont concrétisées à l'intérieur de la loi pour la croissance et la transformation des entreprises (loi PACTE) adoptée par le gouvernement français en mai 2019 (LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises,

2019). Cette dernière effectue plusieurs changements dans l'environnement légal des entreprises afin de faciliter la création de nouvelles entreprises, contribuer à leur croissance, et faciliter leur financement. Cette loi crée également un changement important concernant le rôle potentiel de l'entreprise dans la société.

Avant la modification, l'article 1833 du Code civil mentionnait qu'une société devait être « gérée dans l'intérêt commun des associés ». La nouvelle formule mentionne maintenant qu'une « société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Cette modification vient formaliser que l'entreprise vit dans un environnement et qu'elle doit le considérer dans sa prise de décision. Ce changement législatif vient également formaliser l'évolution des dernières années en matière de responsabilité sociale des entreprises. La loi PACTE fait un pas supplémentaire concernant le rôle de l'entreprise, l'article 1835 du Code civil est également modifié afin de permettre aux sociétés qui le souhaitent d'intégrer une raison d'être au sein de leurs statuts en plus d'intégrer dans le Code de commerce le concept plus engageant de « société à mission ». Bien que ces récentes mesures ne viennent pas transformer le rôle et le fonctionnement des entreprises françaises, elles démontrent tout de même une évolution importante du rôle que peut avoir l'entreprise au sein de la société. Le statut de société à mission semble démontrer une certaine popularité alors que plusieurs dizaines de sociétés ont déjà adopté cette nouvelle forme juridique.

3.2.2.2.2. La situation en Italie

Le gouvernement italien a devancé la France en matière de modification réglementaire liée aux entreprises à mission. En décembre 2015, après des pressions de différents groupes et entrepreneurs, le gouvernement italien a introduit une loi afin de reconnaître le droit d'enregistrer une compagnie ayant un objectif autre que la seule maximisation des profits. La *legge di stabilita' 2016* (loi de stabilité de 2016) a ainsi créé un nouveau statut d'entreprise : la *Società Benefit*. Ce type d'entreprise cible autant la création de profit pour les actionnaires que l'atteinte d'une mission autre, définie dans les règlements de l'entreprise. L'Italie est ainsi devenue le premier pays du continent européen à reconnaître la *Benefit corporation* (European Commission, 2017).

Le législateur italien a établi certains principes qui encadrent la création d'une *Società Benefit* (Legge di stabilità 2016, 2015). Le premier élément mentionne que l'entreprise doit à la fois cibler la distribution de bénéfices aux actionnaires et l'atteinte des objectifs sociaux qui bénéficieront à d'autres parties prenantes de l'entreprise. Ces entreprises doivent ainsi balancer la dualité de ces différents objectifs ainsi que les intérêts des actionnaires et les attentes des parties prenantes. Pour ce faire, elle doit préciser les objectifs sociaux qu'elle souhaite atteindre au sein même des statuts de l'entreprise, ce qui consolide l'engagement de l'entreprise envers ces objectifs. Lorsqu'elle s'enregistre de cette façon, elle peut ajouter les initiales SB (pour Società Benefit) à la suite de son nom d'entreprise. Un autre principe prévu dans la loi est que la société doit préciser de quelle manière les administrateurs vont équilibrer les différents objectifs et elle doit également identifier les administrateurs qui ont comme responsabilité de représenter ces objectifs au sein de la gouvernance de l'entreprise. Enfin, un rapport annuel présentant de quelle manière l'entreprise s'est occupé des objectifs non financiers doit être produit. Ce rapport sera annexé aux états financiers de l'entreprise. Afin que les entreprises qui s'inscrivant comme *Società Benefit* s'engagent réellement dans le processus, le législateur a également prévu des sanctions pour celles qui ne rencontreraient pas les principes encadrant ces sociétés.

Près de trois ans ont passé depuis la mise en place des *Società Benefit* en Italie. On compte aujourd'hui plus de 150 entreprises ayant adopté cette forme juridique, majoritairement dans les secteurs du conseil et des services (Rizzo, 2018). Bien que cette forme soit en croissance, la *Società Benefit* en est encore à ses débuts et beaucoup de travail doit être encore réalisé avant qu'elle soit bien implantée dans les diverses régions de ce pays.

3.2.2.2.3. La situation au Royaume-Uni

Comme mentionné dans la section précédente, l'Italie est le premier pays à avoir concrétisé la *Bénéfit Corporation* dans sa réglementation. Le Royaume-Uni demeure tout de même un précurseur sur le plan des réflexions concernant un modèle d'entreprise qui se situe à l'extérieur de l'opposition *For profit or Not for profit.* En 2005, le gouvernement de Tony Blair a introduit une nouvelle forme d'entreprise au sein de la loi sur les sociétés, soit la *Community Interest Companies (CICs)*. Cette structure d'entreprise a été créée afin de permettre à des entreprises sociales d'opérer de la même façon que les compagnies traditionnelles (Edmonds, 2014). Ayant une vocation sociale, l'objectif principal de ces

organisations est de rapporter un bénéfice dans la communauté qu'elles soutiennent (Office of the Regulator of Community Interest Companies, 2016). La différence avec les entreprises à but non lucratif est que les CICs peuvent également rapporter un bénéfice pour les investisseurs. Une des raisons ayant soutenu le développement de ce type d'entreprise est de leur permettre d'obtenir de nouvelles formes de capitaux. Ce bénéfice demeure cependant secondaire à la mission première, soit le bénéfice à la communauté. D'ailleurs, selon la réglementation, un pourcentage maximum des profits peut être transféré aux investisseurs, soit environ le tiers des profits. D'autres obligations s'appliquent également à ces entreprises comme une déclaration initiale afin de définir quel sera le bénéfice pour la société de cette entreprise. En plus de cette déclaration initiale, un rapport annuel doit également être produit afin de présenter de quelle façon la CICs a profité à la communauté dans la dernière année.

En place depuis maintenant plus d'une décennie, ce type d'entreprise est populaire dans toutes les régions du pays. On compte actuellement plus de 14 000 CICs au Royaume-Uni. Dans les dernières années, environ 2000 CICs ont vu le jour annuellement (Community Interest Companies, 2018). Environ 75 % de ces entreprises n'ont toutefois aucun actionnaire et peuvent ainsi focaliser principalement sur leur objectif social en ne versant aucun dividende.

En complément aux *Community interest companies* qui ciblent davantage le bénéfice à la communauté que le profit aux actionnaires, une réflexion plus récente a également eu lieu au Royaume-Uni concernant les *Mission-led Business.* En 2016, le ministre de la Société civile a mandaté un groupe d'individus provenant de différents milieux afin d'analyser le positionnement de ces entreprises dans le pays. Plus précisément, ce panel avait les 3 objectifs suivants (Wilson et al., 2016) :

- Regrouper des informations concernant les *Mission-led Business* dans l'économie du Royaume-Uni ;
- Développer une vision concernant le rôle de ces entreprises dans le portrait entrepreneurial britannique ;
- Effectuer des recommandations afin de soutenir leur croissance.

Selon le rapport produit, les *Mission-led Business* sont présentes dans divers secteurs de l'économie et ont comme objectif de faire du profit tout en s'engageant à avoir un effet positif sur la société dans laquelle ils se trouvent. Le spectre du bénéfice pour la société semble toutefois vaste. Certaines entreprises établissent un objectif spécifique alors que d'autres visent un rayonnement positif global par l'entremise de leurs opérations. Le panel a utilisé une définition large de la *Mission-led Business* qui englobe l'ensemble de ces différents modèles. En utilisant une définition similaire à celle des membres du panel, Deloitte (2016) a estimé à plus de 120 000 le nombre de *Mission-led Business* au Royaume-Uni. Un principe important de ces entreprises est l'acceptation que les actionnaires ne sont pas les uniques bénéficiaires de l'entreprise. Différentes parties prenantes peuvent également avoir des intérêts dans son fonctionnement et ses résultats.

Le panel soutient dans son rapport que ces entreprises vivent des défis importants. Les différentes structures légales de l'entreprise font partie de ces enjeux. Bien qu'il semble y avoir une certaine flexibilité dans le modèle actuel afin d'intégrer une mission forte dans les opérations de l'entreprise, les auteurs recommandent d'explorer la création d'un statut de *Benefit Corporation* dans la loi du pays afin d'encourager et faciliter la création des *Mission-led Business.* Outre le volet légal, les auteurs recommandent également une meilleure promotion de ces entreprises, la création de partenariat entre les entreprises et une plus grande transparence dans la reddition de compte en regard à la mission sociale de ces entreprises.

3.2.2.2.4. La situation au Canada

Tout comme au Royaume-Uni, les lois au Canada n'obligent pas les entreprises à travailler dans l'unique intérêt des actionnaires. En ce sens, il est possible pour entreprises au Canada de s'engager dans une mission sociale forte. Toutefois, comme au Royaume-Uni, cet engagement ne sera pas aussi puissant tant qu'une forme légale d'entreprise ne viendra pas appuyer ce modèle, ce que demandent certains entrepreneurs (May, 2017). Le débat au Canada est cependant moins avancé qu'en France ou au Royaume-Uni alors que le gouvernement fédéral ne semble pas avoir sur la planche à dessin une préoccupation en lien avec les entreprises à mission.

Malgré l'absence du gouvernement fédéral, deux provinces se sont inspirées des CICs britanniques et ont créé des modèles d'entreprises similaires. La province de la Colombie-Britannique a créé la *Community Contribution Companies* (C3s), et a été suivie par la province de la Nouvelle-Écosse qui a ensuite créé la *Community Interest Companies* (CICs). Bien que chacun de ces modèles ait des particularités propres à la réalité des régions dans lesquelles elles sont mises en place, les deux se sont grandement inspirés du modèle britannique dont une caractéristique importante demeure la priorité de l'objectif social et les limitations liées aux dividendes aux actionnaires.

La Colombie-Britannique demeure également un leader sur ce sujet dans le pays en introduisant en 2019 la *Benefit Company* au sein de sa loi sur les sociétés avec une entrée en vigueur à la fin du mois de juin 2020 (BILL M 209 – 2019 Business corporations amendment act, 2019). Similaire à la *Benefit Corporation,* ce type d'entreprises devra introduire dans ses statuts cette particularité en s'engageant à œuvrer de manière responsable et durable tout en poursuivant l'atteinte de bénéfices pour d'autres gens que les seuls actionnaires. Ces entreprises devront également produire annuellement un rapport mentionnant les actions réalisées en lien avec les bénéfices pour la société et les dirigeants auront la responsabilité de balancer les responsabilités sociales en plus des autres objectifs de l'entreprise. Ce modèle d'entreprise étant moins contraignant que les C3s et les CICs, il sera intéressant de constater s'il devient populaire dans cette province. Reste également à voir si d'autres provinces prendront exemple de la Colombie-Britannique en introduisant ce type de société.

3.2.2.2.5. La situation aux États-Unis

Tout juste au sud de la frontière canadienne, plusieurs États aux États-Unis ont eu le débat concernant les entreprises ayant une dualité objective, soit la rentabilité financière et une mission sociale. Un élément de l'environnement légal américain qui a contribué à cette réflexion est la primauté de l'actionnaire, réelle ou perçue. Ce concept est effectivement très présent dans les entreprises américaines et tient son fondement dans des jugements de tribunaux (Yosifon, 2017). Dans l'histoire américaine, il y a effectivement eu des situations où des conseils d'administration se sont vus forcés, ou grandement influencés, d'effectuer le choix le plus bénéfique pour les actionnaires, potentiellement au détriment des autres parties prenantes de l'organisation. Une référence importante en lien avec cette pensée date

de plus de 100 ans alors que Henry Ford souhaitait limiter la distribution de dividendes de l'entreprise très rentable qu'il gérait et dont il était l'actionnaire majoritaire, afin de faire également bénéficier ses propres employés ainsi que des acheteurs potentiels. En désaccord avec cette position, certains actionnaires minoritaires souhaitaient eux que l'ensemble de ces profits leur reviennent. La cause a donc été apportée devant les tribunaux et les actionnaires minoritaires ont ainsi obtenu gain de cause sur le fondateur de l'entreprise. Dans son jugement, le juge mentionne très clairement :

> « *A business corporation is organized and carried on primarily for the profit of the stockholders. The powers of the directors are to be employed for that end. The discretion of directors is to be exercised in the choice of means to attain that end, and does not extend to a change in the end itself, to the reduction of profits, or to the non-distribution of profits among stockholders in order to devote them to other purposes* » ("Dodge v. Ford Motor Co.," 1919).

Ainsi, bien qu'il soit également mentionné dans le jugement que le management dispose effectivement d'une latitude dans sa gestion et dans la manière qu'il agit, il doit tout de même le faire afin d'atteindre un bénéfice pour les actionnaires. Encore aujourd'hui, ce jugement, ainsi que d'autres qui ont suivi dans la même lignée, pèsent dans la balance et influencent plusieurs décisions corporatives.

Cette jurisprudence est venue complexifier la création d'entreprise sociale aux États-Unis. Lorsqu'un entrepreneur souhaitait avoir un objectif autre que la seule création de valeur aux actionnaires, bien qu'une certaine flexibilité au gestionnaire soit présente et qu'il soit possible de participer à des objectifs sociaux, une pression demeurait à l'idée que le bénéfice financier supplante les autres objectifs (Glover, Fontenot, & Korn, 2016). Ce contexte a été à la base des réflexions que des entrepreneurs et législateurs ont eues et qui ont permis la création de nouvelles formes légales d'entreprise aux États-Unis.

En 2010, l'État du Maryland a ainsi été le premier gouvernement des États-Unis à introduire la *Benefit Corporation* comme forme légale d'incorporation d'une entreprise (Rawhouser et al., 2015). En seulement 8 ans, l'initiative du Maryland s'est étendue et on compte maintenant 36 États qui ont également introduit la *Benefit corporation* dans leurs

environnements légaux et 5 autres qui ont des projets en cours (benefitcorp.net, 2021). Ce type d'entreprise connaît un grand succès avec déjà plus de 5000 *Benefits corporation* aux États-Unis (frederickalexander.net, 2018). Il existe aussi d'autres modèles qui ont été créés dans différents États tels que la *Social purpose corporation (SPC),* la *Low-profit limited liability company (L3C),* la *Flexible purpose corporation (FPC)* ainsi que la *Special purpose corporation* (Brakman Reiser, 2012; Rawhouser et al., 2015). Bien que chacune de ses formes ait leurs spécificités qui ne seront pas détaillées dans ce document, elles visent toutes, à différents niveaux, à intégrer une mission sociale en plus d'une rentabilité financière.

Plus récemment, une nouvelle étape pour les *Benefits corporation* aux États-Unis et dans le monde a été franchie. Laurate Education inc., une entreprise enregistrée comme *Benefit corporation*, a fait son entrée à la bourse le 1er février 2017 et a ainsi recueilli plus de 450 millions de dollars américains (laureate.net, 2019). Cette étape démontre clairement que les *Benefits corporation* sont de véritables entreprises pouvant générer des revenus et des bénéfices pour les actionnaires, tout en conservant une mission sociale forte.

Le débat concernant le rôle de l'entreprise dans la société américaine n'évolue pas uniquement par l'entremise de ces nouvelles formes d'entreprises. Le débat concernant la primauté de l'actionnaire est revenu à la une en 2019 alors le PDG d'une des plus grandes sociétés d'investissement au monde, Larry Fink de Blackrock, a fait la promotion du milieu corporatif afin de répondre aux préoccupations de la population. Il mentionne que l'entreprise ne bénéficie pas uniquement à ses actionnaires, mais également aux employés, aux consommateurs et à la communauté en général (Fink, 2019). Selon M. Fink, l'entreprise se doit de répondre à l'ensemble de ses parties prenantes afin d'être durable et profitable. Cette discussion sur la primauté de l'actionnaire s'est poursuivie à l'été 2019 alors que 181 PDG d'entreprises américaines ont signé une déclaration commune mentionnant l'importance de toutes les parties prenantes : « *Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country* » (Business roundtable, 2019). Ce type d'affirmation démontre qu'une réflexion sur le rôle de l'entreprise aux États-Unis ainsi que la primauté de l'actionnaire est de nouveau d'actualité.

B Lab : un organisme en soutien au développement des nouveaux cadres légaux

Le développement des *Benefit corporations* aux États-Unis a été grandement facilité par un contexte légal propice à une nouvelle forme d'entreprise, mais également par le lobby d'un organisme sans but lucratif : B Lab. Créé en 2006 et maintenant présent dans 70 pays, cet organisme a pour objectif d'accélérer l'évolution culturelle afin que les entreprises s'impliquent dans les enjeux de société. « *Our vision is that one day all companies will compete to be not just best in the world but also best for the world, and as a result society will enjoy a more shared and durable prosperity* » (bcorporation.net, 2021). Pour ce faire, B Lap a notamment développé la certification B Corp afin de reconnaître les entreprises qui créent une valeur pour la société en plus de générer des bénéfices aux actionnaires (Kim, Karlesky, Myers, & Schifeling, 2016). Afin d'obtenir l'accréditation, les entreprises doivent obtenir la note de 80 % ou plus à l'évaluation confectionnée par l'organisme qui cible cinq zones d'évaluation : son impact dans la communauté, la performance environnementale, la relation client, la gouvernance de l'entreprise ainsi que la relation avec les employés.

Afin d'atteindre ses objectifs, B Lab effectue également des représentations auprès de différents paliers de gouvernement afin que ces derniers intègrent la *Benefit corporation* dans leur structure légale. Lorsque mis en place, l'organisme B Lab sert de référence indépendante afin d'outiller les nouvelles entreprises utilisant cette structure et fournit également les outils afin d'évaluer la performance sociale de l'entreprise (Ebrahim et al., 2014). Bien que cela puisse porter à confusion, la certification B Corp et la forme juridique de *Benefit corporation* sont deux concepts indépendants. Le premier est un outil permettant aux entreprises de s'évaluer, se comparer et se certifier, alors que le second est une forme juridique d'entreprise lui permettant de sortir du paradigme de la primauté de l'actionnaire. Globalement, il y aurait environ 4000 entreprises certifiées B Corps répandues dans plus de 70 pays dans le monde (bcorporation.net, 2021).

3.2.2.3. Enjeux dans la gestion des organisations hybrides

L'intégration de logiques propres à différents secteurs par l'intégration d'une mission apporte son lot de difficulté. Certains auteurs voient ces logiques en constante confrontation au sein des organisations hybrides alors que d'autres pensent plutôt qu'il existe un point de jonction permettant de faire une place à ces différentes logiques (Jay, 2013; Johansen,

Olsen, Solstad, & Torsteinsen, 2015; Pache & Santos, 2013). Quelle que soit la situation, il s'agit d'un défi qui se doit d'être clairement identifié et travaillé afin d'aider à la pérennité de l'entreprise hybride (Lee & Battilana, 2013; Pache & Santos, 2010). Cette réalité se joue autant au sein même de l'organisation que dans l'environnement immédiat de cette dernière. Les employés, les gestionnaires, les dirigeants ainsi que les différentes parties prenantes peuvent tous avoir des attentes et des comportements qui sont davantage spécifiques à l'une ou l'autre des logiques. Il est ainsi pertinent pour ce type d'organisation de définir clairement ses objectifs, son mode de fonctionnement et ses limites afin de faciliter la réconciliation des tensions qu'elle peut vivre. Sinon, elles doivent composer avec une augmentation des tensions qui peut apporter un glissement vers un seul objectif de l'entreprise (Battilana et al., 2010; Santos, Pache, & Birkholz, 2015). Ces différents constats témoignent de la réalisation de quelques travaux académiques concernant les organisations hybrides. Le sujet étant encore relativement récent, le champ de recherche demeure très vaste et laisse place à beaucoup de sujets de recherche. Bien que la gestion et le fonctionnement de ce type d'entreprise soient étudiés, **la relation entre la mission d'intérêt général et la gouvernance de l'entreprise hybride est un sujet qui n'est pas encore abordé dans la littérature.**

3.3. CONCLUSION DU CHAPITRE

Le but de ce chapitre était d'évaluer l'état de la science concernant la gouvernance des entreprises publiques en abordant les différents sujets concernés par notre projet, soit : la gouvernance ; les entreprises publiques ; et les organisations hybrides. Nous nous sommes appuyés sur la lecture de près de 200 articles afin de dégager les principales thématiques discutées au fil des ans. Cela nous permet de faire les trois constats suivants concernant la gouvernance de ce type d'entreprises : les études qui s'intéressent aux particularités de la gouvernance des entreprises publiques sont de nature quantitative ; il existe un grand nombre d'écrits qui visent à contester le rôle de l'État actionnaire ; et peu d'articles s'intéressent au fonctionnement et aux particularités de la gouvernance des entreprises publiques.

3.3.1. Constat #1 : Une grande quantité d'études de nature quantitative

Nous avons aussi pu constater, de la même façon que l'ont fait certains auteurs (Daiser et al., 2017; McNulty et al., 2013), que la très grande majorité des travaux de recherche portant sur les entreprises publiques utilisaient des méthodes quantitatives. Ce constat est le même que pour les études liées à la gouvernance des entreprises en général. Or, cette méthode de recherche n'est peut-être pas la plus adaptée (Leblanc et Schwartz 2007) :

> *« Johnson et al. (1996) note, researchers are not studying boards "with the right equipment". The quantitative research methodology, currently being employed by the majority of governance researchers, may not fully capture the contributing dimensions of board process, which may ultimately be necessary to distil any potential relationship between corporate governance and firm financial performance ».*

Les résultats mitigés de plusieurs études quantitatives et le faible nombre de travaux de nature qualitative confirment qu'il reste encore beaucoup de sujets susceptibles d'intéresser les futurs experts en matière de gouvernance. Certains auteurs prétendent que le peu d'études qualitatives sur le sujet s'explique en partie par la difficulté qu'éprouvent les chercheurs à entrer en contact avec les acteurs impliqués au sein de la gouvernance (Leblanc & Schwartz, 2007). En effet, les conseils d'administration sont des petites boîtes dans lesquelles il est difficile de pénétrer. Certains travaux démontrent toutefois qu'il est possible de le faire, que des chercheurs ont déjà amorcé des recherches en ce sens et que les résultats démontrent la pertinence de ces travaux. Il s'avère possible et souhaitable d'étudier la gouvernance d'entreprises de façon qualitative en allant à la rencontre des acteurs impliqués dans cette gouvernance.

3.3.2. Constat #2 : L'entreprise publique est généralement étudiée sous l'angle de l'actionnariat

La plupart des auteurs qui se sont intéressés au concept d'entreprises publiques ont surtout analysé le rôle et la pertinence du gouvernement actionnaire. Un grand volume de ces textes a été développé dans le cadre des différentes vagues de privatisation qu'a vécues l'Occident à la fin du 20e siècle. Ces textes approfondissent l'État actionnaire autant lorsqu'il est

l'unique propriétaire de l'entreprise que lorsqu'il partage l'actionnariat de façon majoritaire ou minoritaire. Ces écrits ont mis en lumière les avantages économiques que peuvent retirer les entreprises publiques sous la gouverne de l'État. Par exemple, il semblerait que ces entreprises accumuleraient d'importants capitaux, bénéficieraient d'un réseau de contact bien établi ou d'une plus grande stabilité économique, même en cas de crise majeure. En contrepartie, plusieurs auteurs ont souligné les difficultés rencontrées par les entreprises lorsque celles-ci étaient détenues par l'État, dont l'ingérence des politiciens et des fonctionnaires. Dans plusieurs cas, ceux-ci n'hésitent pas à se servir de l'entreprise publique pour atteindre des objectifs politiques et même électoraux, objectifs qui viennent parfois diminuer ceux initialement poursuivis par cette entreprise. De plus, un obstacle auquel doivent faire face les entreprises publiques concerne le nombre d'intermédiaires souvent nombreux entre ces dernières et le citoyen, ultime actionnaire.

Toujours en lien avec l'actionnariat, la littérature scientifique s'est aussi beaucoup intéressée au sujet de la privatisation. Pourquoi privatiser ? Comment privatiser ? Quand privatiser ? Des questions que se sont posées la majorité des chercheurs ayant eu comme objet d'étude l'entreprise publique. Le grand nombre de privatisations des 40 dernières années a donné lieu à plusieurs études, à plusieurs recherches dans une multitude de pays qui nous permettent aujourd'hui de mieux comprendre ce phénomène, même s'il demeure des zones d'éclaircissement potentielles.

L'une des raisons évoquées afin de justifier ces mesures de privatisation porte sur la performance des entreprises publiques. Souvent, le gouvernement soutient que la privatisation permettra aux entreprises publiques d'améliorer leur performance financière et d'être ainsi comparables à celles relevant déjà du secteur privé. De fait, un grand nombre d'études a effectivement démontré que la performance financière du secteur privé surpasse celle du secteur public. L'entreprise privée utiliserait ses ressources de façon plus efficiente, ce qui lui garantirait une plus grande valeur économique. Or, certains auteurs ont remis en question ces études, qui, selon eux, reposaient sur des critères discriminants. Comment était-il possible de comparer la performance d'une entreprise privée à celle d'une entreprise publique, considérant que la première poursuit un unique objectif (rentabilité financière) alors que la seconde en poursuit plusieurs (et de natures diverses) ? Ces auteurs ont donc employé, dans le cadre de leur analyse, une pluralité d'indicateurs de performance, et ont ainsi obtenu des résultats qui n'étaient pas aussi tranchés que ceux obtenus par leurs

comparses. Malgré ces études, il est tout de même possible d'affirmer que le courant principal est celui d'une plus faible performance, essentiellement sur le plan des indicateurs financiers, des entreprises publiques.

Un des éléments qui ressort à la lecture des articles et qui demeure peu étudié concerne la dualité des objectifs au sein des entreprises publiques. Cette dualité peut être clairement identifiée ou simplement sous-entendue du fait que l'entreprise est détenue par l'État. Certains qualifient cette réalité de problématique, puisque l'entreprise publique devrait uniquement, selon eux, focaliser sur une seule mission, généralement celle en lien avec sa rentabilité financière. D'autres, au contraire, soutiennent l'idée d'un modèle d'affaires novateur, basé sur des objectifs de diverses natures (économique, sociale, environnementale), qui sont bénéfiques à la fois pour l'État et pour la société dans laquelle l'entreprise se situe. Tous s'entendent cependant pour dire que la coexistence d'une pluralité d'objectifs demeure complexe à gérer pour les entreprises. Cela dit, trop peu d'études se sont risquées à analyser les enjeux et les défis soulevés par ce modèle d'affaires. Au surplus, la présence des différents objectifs est principalement étudiée sur le plan théorique et aucune ne semble avoir ciblé les entreprises publiques canadiennes. La mission des entreprises publiques demeure un volet très peu étudié.

3.3.3. Constat #3 : Peu d'études ciblant les particularités de la gouvernance des entreprises publiques

Il est impressionnant de constater la prédominance des études portant sur la comparaison de la performance public-privé et sur la privatisation des entreprises publiques, en comparaison avec tous les autres sujets de recherche potentiels en lien avec ce type d'entreprise. Les quelques études qui ont porté sur le sujet de la gouvernance des entreprises publiques ont surtout mis en relief les aspects suivants : le conseil d'administration, les mécanismes de contrôle, le cadre de gouvernance, l'environnement ainsi que l'internationalisation. Malgré tout, ces aspects n'ont été que partiellement abordés par les auteurs en question, ce qui ouvre le champ à des possibilités futures de recherche.

Bien que la littérature sur la gouvernance d'entreprise soit vaste, elle ne s'est pas attardée au rôle spécifique de la gouvernance au sein des entreprises publiques. Les principaux rôles de la gouvernance d'entreprise ont été développés de façon globale, souvent en étudiant les

entreprises privées et non pas de façon spécifique pour les entreprises publiques. Ce constat vaut également pour les organisations hybrides intégrant une mission. Bien que nous ayons vu que ce type d'entreprises est en croissance dans le monde, la relation entre ce type d'organisation et la gouvernance est un sujet qui demeure à être approfondi.

La littérature permet tout de même d'identifier des enjeux bien présents en lien avec la gouvernance des entreprises publiques. Elles ont une problématique de conciliation des différents objectifs qu'elles poursuivent. Cette situation est autant plus difficile lorsque l'État partage l'actionnariat avec d'autres acteurs qui peuvent avoir des intérêts bien différents. La tension entre la gestion des différents objectifs peu mettre à risque la situation économique de l'entreprise publique et ainsi affecter sa pérennité. Un meilleur éclairage de cette tension est définitivement nécessaire.

3.3.4. *Research gap* et formulation des questions de recherche

Ces trois constats soutiennent le besoin de poursuivre les travaux de recherches concernant la gouvernance des entreprises publiques. Il semble nécessaire de diminuer les efforts liés à l'évaluation de la pertinence de ces entreprises, et d'augmenter ceux visant à mieux comprendre leur réalité et leur fonctionnement.

De façon plus spécifique, l'analyse de la littérature confirme le fait que la gouvernance des entreprises publiques est encore peu étudiée, mais surtout pas étudiée au regard d'une mission d'intérêt général. Parmi la littérature identifiée, l'angle de l'actionnariat demeure la principale façon d'étudier l'entreprise publique. Or, la mission d'intérêt général peut également être une particularité des entreprises publiques et venir jour un rôle dans la gouvernance de ces entreprises.

L'organisation hybride est un modèle d'organisation qui intègre de façon similaire une mission d'intérêt général. Les travaux qui ont approfondi ces organisations ont démontré les difficultés que peut entraîner l'intégration de cette mission en plus d'un objectif de profit. Ces travaux n'ont toutefois pas examiné cette dualité de logique sous l'angle de la gouvernance.

L'ensemble de ce chapitre nous permet ici de démontrer un *research gap* au sein de la littérature concernant les entreprises publiques, soit celui de la gouvernance de ces

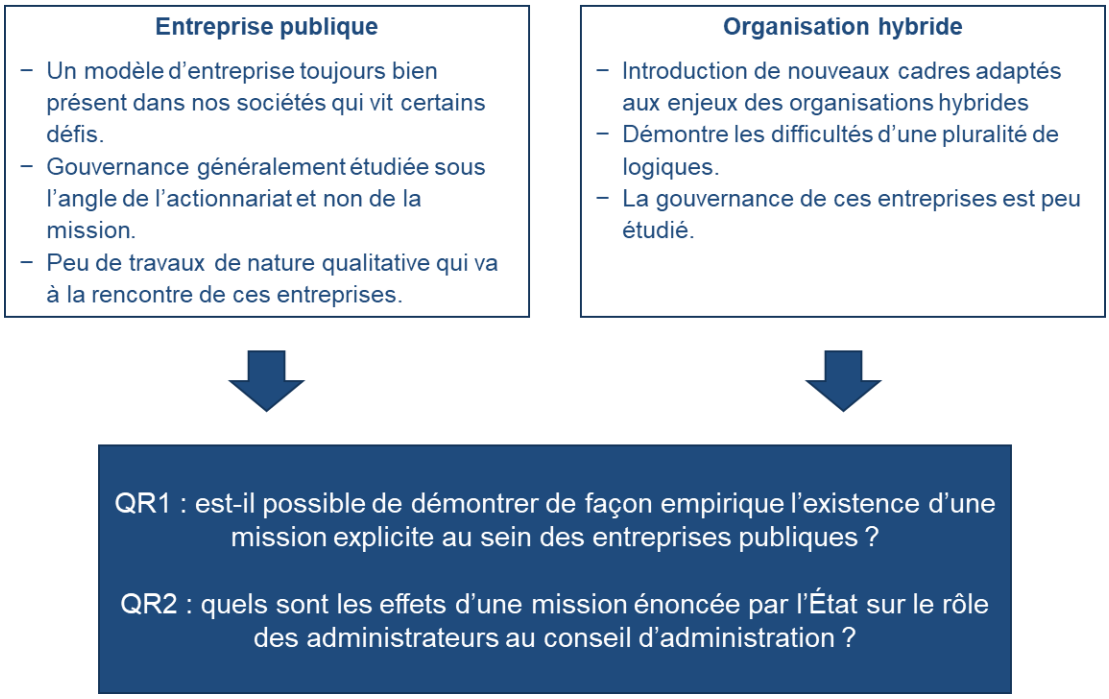
entreprises vues sous l'angle de la mission. Ce contexte nous apporte à préciser notre problématique de recherche générale et formuler deux questions de recherche plus précise qui seront abordées dans les prochains chapitres.

QR1 : est-il possible de démontrer de façon empirique l'existence d'une mission explicite au sein des entreprises publiques ?

QR2 : quels sont les effets d'une mission énoncée par l'État sur le rôle des administrateurs au conseil d'administration ?

La figure 8 vise à représenter le *research gap* que nous souhaitons documenter par notre projet en étudiant la mission des entreprises publiques canadiennes sous l'angle de leur mission.

Figure 8 – *Research gap* et questions de recherche



CHAPITRE 4 - ÉTUDE DES MISSIONS DES ENTREPRISES PUBLIQUES

4.1. Portrait des entreprises publiques canadiennes p.119

4.2. Mission des entreprises publiques canadiennes p.132

4.3. Mission selon les administrateurs des entreprises publiques p.153

4.4. Conclusion du chapitre p.165

Conformément à la structure présentée en introduction, le dernier chapitre nous aura permis d'établir un portrait de l'état de la science concernant la gouvernance des entreprises publiques. Nous avons ainsi vu que les entreprises publiques sont présentes dans différents pays depuis déjà un bon nombre d'années et qu'elles continuent à contribuer à l'économie mondiale avec une présence significative au sein de plusieurs économies. Malgré leur forte présence, l'étude de la gouvernance de ces entreprises sous l'angle de la mission d'intérêt général est un sujet qui n'est pas abordé dans la littérature. Cet élément n'est également pas abordé dans la littérature portant sur les organisations hybrides. Les entreprises publiques qui intègrent différents objectifs peuvent potentiellement se rapprocher de ces nouvelles formes d'organisation qui partagent également la présence de différents objectifs.

Ce chapitre souhaite ainsi répondre à la première question de recherche : **est-il possible de démontrer de façon empirique l'existence d'une mission explicite au sein des entreprises publiques ?** La réponse à cette question permettra de mieux comprendre l'entreprise publique en plus d'entamer un rapprochement avec les nouvelles formes d'organisations hybrides. De plus, dans l'éventualité où il est effectivement possible de démontrer cette dualité, cette relation sera pertinente afin de pouvoir transposer certains travaux de recherche et ainsi profiter d'un plus grand bassin de connaissance permettant de mieux soutenir ce type d'entreprise.

Le modèle de l'organisation hybride mentionné au dernier chapitre nous permet de bien comprendre ce type d'organisation qui intègre, en plus de l'objectif de profit, une mission d'intérêt général pouvant notamment être scientifique, sociale ou environnementale. Nous utiliserons ces éléments afin d'analyser le rapprochement avec les entreprises publiques canadiennes de notre échantillon, développé dans un précédent chapitre. Nous amorcerons ainsi ce chapitre en effectuant la présentation des entreprises publiques canadiennes. Ensuite, nous analyserons si ces entreprises publiques combinent également une activité commerciale en plus d'une mission d'intérêt général, et ainsi, se comparent aux organisations hybrides en forte croissance dans le monde. Cette démarche se fera à l'aide de données publiques répertoriées ainsi que des entretiens réalisés auprès d'administrateurs d'entreprises publiques canadiennes.

4.1. PORTRAIT DES ENTREPRISES PUBLIQUES CANADIENNES

Nous avons constaté dans les précédents chapitres que les entreprises publiques peuvent prendre différentes formes à travers le monde. Avant d'approfondir la mission des entreprises publiques au Canada, les prochaines sections présentent dans un premier temps le portrait réalisé à partir de l'inventaire d'entreprises publiques canadiennes répertoriées (la liste des 196 entreprises est disponible à l'annexe A), puis certaines données complémentaires recueillies pour les entreprises de notre échantillon (51 entreprises), soit sur le plan du conseil d'administration ainsi que de certaines informations de nature financière.

4.1.1. Statut légal de l'entreprise

Il est intéressant de constater que **plusieurs entreprises publiques canadiennes sont créées en fonction d'une loi qui leur est propre**, ou d'une loi qui encadre plusieurs entreprises publiques. En effet, quelques entreprises détenues par le gouvernement fédéral sont encadrées par certaines sections de la Loi sur la gestion des finances publiques qui s'adressent spécifiquement aux sociétés d'État (crown corporations). Bon nombre d'entreprises disposent également de lois spécifiques telles que la Loi sur la Caisse de dépôt et placement du Québec ou encore la Loi sur la Société canadienne des postes. Ces lois viennent souvent préciser plusieurs aspects concernant ces entreprises, dont la ou les missions qu'elles doivent accomplir. Enfin, d'autres entreprises publiques sont créées selon

les différentes lois provinciales et la loi fédérale encadrant la création d'entreprises. Faisant partie de l'environnement légal de ces entreprises, ces différentes structures légales sont ainsi très variées et plusieurs informations concernant ces entreprises s'y retrouvent.

4.1.2. Répartition selon le gouvernement propriétaire

Lorsque l'on effectue la répartition du nombre d'entreprises publiques selon le gouvernement qui en est le propriétaire (tableau 7), il est possible de remarquer une grande disparité. La moyenne d'entreprises détenue par gouvernement se situe à un peu plus de 12 alors que l'écart type est à près de 15. La taille de la population desservie par le gouvernement semble avoir un certain poids afin de préciser le nombre d'entreprises dans lequel ce dernier est impliqué. Sans surprise, le gouvernement fédéral compte le plus grand nombre d'entreprises publiques avec 58. Certaines de ces sociétés touchent l'ensemble du territoire canadien alors que d'autres ciblent une région en particulier. À l'échelle des provinces, bien que la Colombie-Britannique soit trois fois moins populeuse que la province de l'Ontario et 2 fois moins que la province de Québec, elle est au premier rang des provinces pour ce qui est du nombre d'entreprises détenues avec 25. Plusieurs provinces et territoires ont d'ailleurs très peu d'entreprises publiques sous leur gouverne. Globalement, plus de 60 % des entreprises publiques sont détenues par le gouvernement fédéral ainsi que par les 3 provinces les plus populeuses du pays.

Nous avons vu qu'il existe plusieurs raisons pouvant mener à la création d'une entreprise publique. Le cas de la légalisation du cannabis est un exemple récent au Canada, où un contexte similaire a entraîné différents résultats selon les provinces. Certaines ont fait le choix de créer de nouvelles sociétés d'État afin de gérer la vente du cannabis sur leur territoire. Dans d'autres cas, elles ont confié à une société d'État existante et ayant l'expertise du commerce au détail, la vente de ce produit. Enfin, d'autres régions ont plutôt laissé le privé responsable de la vente du produit tout en assurant un certain contrôle par la gestion des droits de vente. Ces différentes situations démontrent bien que la création d'une société d'État est influencée autant par une opportunité (la légalisation du cannabis) que par les choix réalisés par le gouvernement en place.

Tableau 7 - Répartition des entreprises publiques canadiennes selon les différents gouvernements propriétaires

Gouvernement propriétaire	#	%
Northwest territories	1	0,51%
Nouveau-Brunswick	1	0,51 %
Nunavut	1	0,51 %
Plusieurs provinces	2	1,02 %
Yukon	2	1,02 %
New Brunswick	3	1,53%
PEI	4	2,04 %
Manitoba	6	3,06 %
Newfoundland	8	4,08%
Alberta	12	6,12 %
Nova Scotia	16	8,16 %
Saskatchewan	17	8,67 %
Québec	19	9,69 %
Ontario	21	10,71 %
British Columbia	25	12,76 %
Canada	58	29,59 %
Total général	**196**	**100,0 %**

4.1.3. Répartition par industrie

Une autre manière d'observer la répartition des entreprises publiques est régie par le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) (tableau 8). Créée dans une collaboration entre le Canada, les États-Unis, et le Mexique, dans le cadre de l'accord de libre-échange entre ces pays. Le SCIAN vise « à fournir des définitions communes de la structure industrielle des trois pays, ainsi qu'un cadre statistique commun pour faciliter l'analyse des trois économies ». Un sommaire des définitions des catégories se retrouve en annexe (Annexe G) de ce document et l'ensemble des définitions sont disponibles sur le site web de Statistique Canada (http://www.statcan.gc.ca/). Ces

définitions ont été utilisées afin de classer chacune des 196 entreprises. Nous avons effectué cette classification selon notre perception de l'industrie dans laquelle l'entreprise se situe. Lorsque deux classifications étaient possibles pour une entreprise, cette dernière était classée selon les revenus du principal secteur d'activité.

Tableau 8 - Répartition des entreprises publiques canadiennes par Industrie

Industrie	#	%
11. Agriculture, foresterie, pêche et chasse	3	1,53 %
22. Services publics (électricité, gaz, eau)	19	9,69 %
23. Construction	1	0,51 %
31-33. Fabrication	1	0,51 %
41. Commerce de gros	1	0,51 %
44-45. Commerce de détail	13	6,63 %
48-49. Transport et entreposage	35	17,86 %
51. Industrie de l'information et industrie culturelle	7	3,57%
52. Finance et assurances	41	20,92 %
53. Services immobiliers et services de location et de location à bail	10	5,10 %
54. Services professionnels, scientifiques et techniques	8	4,08 %
55. Gestion de sociétés et d'entreprises	2	1,02 %
56. Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	8	4,08 %
61. Services d'enseignement	1	0,51 %
62. Soins de santé et assistance sociale	1	0,51 %
71. Arts, spectacles et loisirs	26	13,27 %
91. Administrations publiques	19	9,69 %
Total général	196	100,00 %

Il est ainsi possible de constater que 5 secteurs d'activité comprennent chacun une seule entreprise. À l'opposé, plusieurs entreprises se retrouvent dans trois secteurs d'activités et regroupent donc plus de 50 % des entreprises publiques canadiennes. Le plus important secteur est celui de la finance et assurance avec 41 entreprises, soit 20,92 % du global. Cette

catégorie comprend notamment les différentes entreprises impliquées dans le domaine de l'assurance telles que la Société de l'Assurance automobile du Québec, la *Saskatchewan Crop Insurance Corporation* ou les différentes entreprises visant à offrir une assurance aux dépôts bancaires. Dans ce secteur d'activité, on retrouve également les sociétés visant à soutenir le développement des entreprises telles que la Banque de développement du Canada ou l'*Alberta Enterprise Corporation Board.* Enfin, certains gestionnaires de fonds pour des caisses de retraite tels qu'Investissement PSP ou la Caisse de dépôt et placement du Québec font également partie de ce secteur d'activités. Une forte présence d'entreprises publiques dans le secteur de la finance est similaire à ce qui est constaté dans le monde où plusieurs États utilisent les entreprises publiques comme levier de développement économique ou comme mécanisme de stabilisation de l'économie.

La seconde catégorie en importance est celle du transport et de l'entreposage avec 35 entreprises, soit 17,86 % du global. Les différents ports canadiens sont parmi les principales entreprises de ce secteur. À cela s'ajoutent certaines entreprises responsables de la gestion de ponts telles que Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain inc. et La Société des ponts fédéraux Limitée. Le principal transporteur ferroviaire de passager du pays, VIA Rail, fait également partie de cette catégorie.

Le troisième secteur en importance se trouve être celui des arts, spectacles et loisirs. Ce secteur comprend notamment différents musées tels que le Musée national des sciences et de la technologie ou bien le Musée canadien de l'histoire. Toutefois, la majorité des entreprises de ce secteur sont liées au jeu de hasard telles que la *British Columbia Lottery Corporation* et l'*Ontario Lottery and Gaming Corporation.*

4.1.4. Revenus provenant d'activités commerciales

Un des critères de l'OCDE afin de qualifier une entreprise publique s'avère être la présence d'un caractère économique, une activité commerciale. Considérant que les modèles peuvent varier grandement en fonction des différents États du monde, cette nuance est importante afin de délimiter l'entreprise qui appartient au gouvernement d'une agence gouvernementale. Ainsi, il est possible de s'assurer que le modèle organisationnel peut être comparé d'un pays à l'autre en ayant des caractéristiques similaires. L'OCDE ne fait toutefois pas mention de la place que doivent occuper ces activités au sein de l'entreprise.

Est-ce que les activités commerciales correspondent à une faible part des revenus ou la totalité ? Dans le panorama des entreprises publiques canadiennes, il est possible de constater une grande variation sur le plan de la proportion des revenus commerciaux en comparaison avec le financement provenant du gouvernement (subvention, taxes, etc.). Les deux prochains tableaux présentent selon le gouvernement propriétaire et ensuite par industrie le nombre d'entreprises dans chacune des 4 catégories de revenus utilisées dans la cueillette de données, soit moins de 25 %, de 25 % à 49 %, de 50 à 74 % et enfin plus de 75 %.

Tableau 9 - Répartition des entreprises publiques selon le pourcentage de revenus provenant d'activités commerciales

Gouvernements	- de 25 %	25 % à 49 %	50 % à 74 %	75 % et +
Alberta	2	1	0	9
British Columbia	9	3	2	11
Canada	13	6	2	37
Manitoba	0	0	1	5
New Brunswick	0	0	0	4
Newfoundland	2	1	0	5
Northwest territories	0	0	0	1
Nova Scotia	4	1	2	9
Nunavut	0	0	0	1
Ontario	1	3	3	14
PEI	0	0	0	4
Plusieurs provinces	0	0	0	2
Québec	2	3	2	12
Saskatchewan	2	2	1	12
Yukon	0	0	0	2
Total général	35	20	13	128

Globalement, les données démontrent que les deux tiers des entreprises publiques opèrent avec plus de 75 % des revenus provenant d'activités commerciales et représentent ainsi la

grande majorité des entreprises publiques. Les données recueillies ne permettent toutefois pas de constater les entreprises qui n'ont aucune forme de subvention des gouvernements. À l'opposé, il est possible de constater qu'un faible nombre d'entreprises publiques ont peu de revenus provenance d'activité commerciale.

Tableau 10 - Répartition des entreprises publiques selon les revenus provenant d'activités commerciales par industrie

Gouvernements	- de 25 %	25 % à 49 %	50 % à 74 %	75 % et +
11. Agriculture, foresterie, pêche et chasse	1	0	0	2
22. Services publics	2	0	0	17
23. Construction	0	0	0	1
31-33. Fabrication	0	0	0	1
41. Commerce de gros	0	0	0	1
44-45. Commerce de détail	0	0	0	13
48-49. Transport et entreposage	2	2	3	28
51. Industrie de l'information et industrie culturelle	3	2	1	1
52. Finance et assurances	4	3	2	32
53. Services immobiliers et services de location et de location à bail	2	0	2	6
54. Services professionnels, scientifiques et techniques	5	0	1	2
55. Gestion de sociétés et d'entreprises	0	0	0	2
56. Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	0	2	1	5
61. Services d'enseignement	0	1	0	0
62. Soins de santé et assistance sociale	0	0	0	1
71. Arts, spectacles et loisirs	7	5	2	12
91. Administrations publiques	9	5	1	4
Total général	**35**	**20**	**13**	**128**

Lorsque l'on regarde le pourcentage de revenu commercial selon les différentes industries, on remarque sans surprise que le secteur de l'administration publique comprend davantage

d'entreprises ayant un très faible niveau de revenu provenant d'activités commerciales. Cela peut assurément s'expliquer par la teneur des activités de ce secteur d'activité qui se rapproche assurément plus des activités traditionnelles de l'État. Les secteurs des services publics, du commerce de détail, du transport et de l'entreposage ainsi que la finance et l'assurance sont ceux dont le plus grand pourcentage de revenu provient d'activités commerciales. Parmi ceux-ci, notons que la totalité des entreprises du secteur du commerce de détail opère avec plus de 75 % de revenus provenant d'activités commerciales. Notons toutefois qu'il n'est pas possible d'analyser les données de plusieurs secteurs d'activités considérant le faible nombre d'entreprises dans chacun d'eux.

En analysant les données selon les différents gouvernements propriétaires, on remarque qu'à l'exception du Newfoundland, les gouvernements qui possèdent peu d'entreprises publiques les opèrent avec généralement plus de 75 % de revenus commerciaux. Pour ces gouvernements, il pourrait s'agir d'un critère entre la création d'une entreprise ou le fait de conserver une activité au sein de l'État. À l'opposé, la province qui détient le plus grand nombre d'entreprises publiques, la Colombie-Britannique, se démarque de la moyenne globale en ayant presque la moitié des entreprises qu'elle détient œuvrant avec moins de 50 % de revenus commerciaux. Il pourrait être intéressant d'approfondir les raisons pour lesquelles différents gouvernements dans un même pays utilisent ou non le véhicule de l'entreprise publique afin d'opérer certaines de ses activités.

4.1.5. Propriété de l'entreprise

Un fait marquant concernant les entreprises publiques au Canada est que contrairement à plusieurs pays, la quasi-totalité des entreprises publiques répertoriées sont détenues entièrement par un seul actionnaire, un gouvernement. La principale entreprise échappant à cette situation étant Hydro One, le fournisseur majeur d'électricité en Ontario qui a débuté sa privatisation partielle en 2015. Le contrôle de l'entreprise demeurera à la province en limitant à 10 % le pourcentage maximal d'actions pouvant être détenues par un autre actionnaire alors que la province conservera 40 % des actions. Cette situation est bien différente des privatisations réalisées au Canada il y a plusieurs années alors que le

gouvernement canadien s'était départi en totalité de plusieurs entreprises publiques telles que Air Canada, Petro-Canada et Téléglobe Canada.

Une autre particularité parmi les 196 entreprises concerne l'actionnariat de deux d'entre elles, soit l'*Atlantique Lottery Corporation* et la *Western Canada Lottery Corporation*, qui sont détenues par plusieurs gouvernements différents. La première est sous la gouverne des 4 provinces de la région atlantique alors que la seconde appartient aux 3 provinces de la région des prairies. Dans les deux cas, ces regroupements sont composés des provinces les moins populeuses du Canada. Il est probable que ce regroupement soit réalisé afin d'atteindre une masse critique de clients suffisante afin de proposer une offre de jeux intéressante et diversifiée.

4.1.6. Conseil d'administration

Poursuivons maintenant avec certaines informations spécifiques aux entreprises de notre échantillon. Ces 51 entreprises ont toutes ont un conseil d'administration en place qui est généralement institué par le texte de loi créant la société. Le nombre d'administrateurs au sein de ces conseils varie grandement. Le conseil le moins nombreux, soit celui de la commission canadienne du lait, comprend 3 administrateurs. À l'opposé, le conseil d'administration ayant le plus de membres est celui d'Hydro-Québec avec 17 personnes. Pour les 51 entreprises, la moyenne d'administrateurs au conseil se situe à 10 administrateurs alors que trois entreprises sur quatre de cette liste ont un conseil composé de 6 à 12 administrateurs. Ces données sont similaires aux entreprises canadiennes cotées à la bourse de Toronto.

Fait marquant, à l'exception de la Banque du Canada, **toutes les entreprises publiques répertoriées séparent la fonction de CEO et celle du président du conseil d'administration**. Cette donnée est en contraste avec les pratiques des entreprises cotées en bourse alors qu'environ 85 % des entreprises composant l'indice du TSX (Canada) divisent ces deux fonctions et que cette donnée est à un peu plus de 50 % pour les entreprises du S&P 500 (USA). Les entreprises publiques canadiennes font ainsi bonne figure considérant que la division de ces deux rôles est de plus en plus recommandée par différents codes de bonnes pratiques en matière de gouvernance. Il existe tout de même des avantages et des inconvénients à ces différents modèles.

En ce qui concerne la rémunération des directeurs, il a été possible d'obtenir des informations pour 44 des 51 entreprises identifiées. De ce nombre, 38 entreprises attribuent une rémunération pour le travail des administrateurs lors des réunions du conseil ou pour le travail réalisé au sein des différents comités par le biais de jetons de présence. Bien que la rémunération spécifique de chacun des dirigeants ne soit actuellement pas compilée de façon systématique, il est quand même possible de mentionner que cette rémunération se situe dans la majorité des cas sous la barre des 10 000$ par année. Ce type de rémunération n'est très certainement pas comparable à la rémunération des administrateurs d'entreprises du secteur privé. En outre, parmi les 5 entreprises qui ne rémunèrent pas les membres du conseil d'administration, 4 sont sous la propriété du gouvernement du Québec.

Un élément intéressant de la rémunération des membres du conseil, en comparaison avec le secteur privé, concerne l'entreprise *Hydro one.* Cette société d'État a été partiellement privatisée par le gouvernement de l'Ontario en 2015 par la réalisation d'un appel public à l'épargne. Avant cette privatisation, la rémunération des administrateurs suivait les normes du gouvernement de l'Ontario. En 2020, ces normes dictent une compensation de 350$ par jour de travail pour le président du conseil et de 200$ par jour de travail pour les autres membres du conseil. Considérant que ces postes ne sont pas à plein temps, il est difficile d'atteindre une rémunération supérieure à 50 000$ avec ces montants.

Dans le cas d'Hydro one, une fois la privatisation partielle effectuée, la rémunération des administrateurs a littéralement explosé en atteignant la somme de 185 000$ pour les membres du conseil et 330 000$ pour le président. Selon le conseil d'administration de la société, l'établissement de ces montants provenait d'un *benchmark* fait par une firme de consultant auprès d'entreprises similaires cotées à la bourse de Toronto. Considérant qu'il s'agissait toujours d'un travail à temps partiel dans une entreprise anciennement détenue en totalité par l'État et qui demeure majoritaire dans l'actionnariat, ces chiffres ont été grandement médiatisés. Conséquemment, en jumelant la pression populaire à des élections législatives dans la province, le nouveau gouvernement en place a imposé une nouvelle structure de rémunération des administrateurs situant la rémunération d'un membre du conseil à 80 000$ et celle du président à 120 000$, soit moins de la moitié de la précédente rémunération. Le fait de siéger à un conseil d'administration nécessite très certainement plusieurs heures de travail par mois, mais ne peut tout de même pas être considéré comme un emploi à plein temps.

Bien que cette situation soit isolée dans le paysage canadien récent considérant la quasi-absence de privatisation, elle illustre tout de même les écarts importants en matière de rémunération entre une entreprise publique détenue entièrement par un gouvernement et une société dont le gouvernement est actionnaire avec d'autres investisseurs. Cette illustration se poursuit également avec le salaire du PDG de l'entreprise. La rémunération avant la privatisation était juste en dessous du million de dollars. Elle a été augmentée à plus de 6 millions de dollars en seulement 3 ans de privatisation partielle avant d'être plafonnée à 1,5 million par l'actionnaire majoritaire.

Une seconde observation qu'il est possible de déceler par cette situation concerne **le rôle du gouvernement comme actionnaire**. Dans cette situation, même si l'entreprise est maintenant cotée à la bourse et comprend un conseil d'administration, le gouvernement comme actionnaire majoritaire a tout de même imposé un plafond de rémunération aux dirigeants de l'entreprise. À titre d'actionnaire, le gouvernement ne semblait pas autant intéressé par le *benchamark* fait auprès d'entreprises similaires, mais bien plus par l'opinion des citoyens de la province. Les réflexions d'un gouvernement à titre d'actionnaire d'une entreprise peuvent être bien différentes que celles des autres actionnaires, ce qui tend à démontrer que le gouvernement est rarement un actionnaire ordinaire.

Si nous revenons aux conseils d'administration des 51 entreprises publiques identifiées, une autre donnée recueillie concerne la participation des femmes au sein de ces conseils. De façon globale, une étude de Crédit Suisse comprenant 3100 des plus grandes entreprises du monde démontre qu'en 2019 seulement 20,6 % des sièges des conseils de ces entreprises étaient détenus par des femmes. Bien que faible, cette donnée est tout de même en croissance alors que quatre ans auparavant, cette proportion était à seulement 15,3 %, et 9,6 % en 2010. Selon ces études, une croissance soutenue peut très facilement être constatée. Toujours selon la même étude, l'Amérique du Nord fait un peu mieux que la moyenne avec 24,7 % des sièges détenus par des femmes (Credit Suisse, 2016, 2019). Ce ratio semble poursuivre son amélioration au Canada alors que la firme Osler, Hoskin & Harcourt présente au sein d'une étude que le ratio de femmes au sein des conseils des entreprises composant l'indice S&P/TSX, soit plus de 200 entreprises canadiennes, est de 28,3 %. La situation est encore mieux auprès de 60 grandes entreprises de ce même indice avec un ratio de femme au sein des conseils à 31,5 % (Macdougall, Valley, & Jeffrey,

2020). Ces pourcentages demeurent toutefois encore loin de la France et la Norvège, meneurs à l'échelle mondiale, où l'on constate que plus de 40 % des sièges au sein de conseils sont détenus par des femmes. Ratio qui a été atteint dans ces deux pays à la suite de l'introduction d'une réglementation qui exige un minimum de 40 % de femmes au sein des conseils d'administration.

Les entreprises publiques canadiennes répertoriées n'ont toutefois pas de gêne à avoir sur le plan de la diversité de genre au sein de leurs conseils alors que 42 % des sièges sont détenus par des femmes. Les entreprises détenues par le gouvernement du Québec se démarquent de celles détenues par le Canada ou l'Ontario alors que la moyenne des 13 entreprises de cette province se situe à 50 %, conformément à une loi propre à cette province et qui concerne certaines entreprises publiques. Il est également important de souligner que 9 entreprises parmi les 51 répertoriées ont davantage de femmes au sein de leur conseil que d'hommes. À l'opposé, 4 entreprises font piètre figure en la matière en ayant moins de 20 % de femmes au sein de leur conseil.

Les dernières informations recueillies concernant les conseils d'administration concernent les différents sous-comités qui y sont présents. Il a été possible de trouver cette information pour 40 des 51 entreprises répertoriées. Toutefois, il ne serait pas approprié d'effectuer une généralisation des constats en lien avec ces données, car l'absence d'information rendue publique par l'entremise des sites web et rapports annuels n'indique en aucun cas la présence ou non de ces comités au sein de la gouvernance de ces entreprises. Il est quand même possible de mentionner que pour les 40 entreprises diffusant cette information, les thématiques de l'audit, de la gouvernance, et des ressources humaines sont celles que l'on retrouve dans toutes les entreprises. Le thème de l'audit a généralement droit à un comité qui lui est spécifique alors que les deux autres thèmes sont quelques fois distincts au sein de deux comités et d'autres fois combinées au sein d'un seul comité.

4.1.7. Données financières

Les données financières des entreprises publiques canadiennes sont généralement rendues publiques à l'intérieur de leurs rapports annuels. Il a été possible de colliger cette information pour 49 des 51 entreprises de l'échantillon en utilisant une même année de référence. Bien évidemment, comme un portrait sur plusieurs années n'est pas réalisé, il

n'est pas possible de généraliser les constats. Ces informations nous offrent tout de même des informations pertinentes concernant ces sociétés.

Lors de la création de l'échantillon, **seules les entreprises ayant plus de 50 % de revenus provenant d'activité commerciale étaient conservées**. Des 49 entreprises, 11 reçoivent effectivement des revenus de subventions du gouvernement alors que 38 ne semble pas obtenir de subvention. Parmi ces 11 entreprises, 6 ont moins de 25 % de leurs revenus en subvention alors que les autres se retrouvent entre 29 % et 46 % de revenus provenant de subvention gouvernementale. Pour l'année ciblée, les subventions étaient essentielles pour 10 des 11 entreprises, alors que ces dernières auraient été déficitaires sans cet apport gouvernemental. Il faut toutefois mentionner que les raisons justifiant ces subventions n'ont pas été approfondies. Il n'est ainsi pas possible de déterminer si ces subventions sont liées à des activités spécifiques ou si elles sont utiles pour soutenir l'ensemble des activités de ces entreprises.

Les 38 autres entreprises n'obtiennent aucune subvention du gouvernement. Parmi celles-ci, notons que 7 ont été déficitaires et que les 31 autres ont réussi à dégager des profits. 24 de ces entreprises ont dégagé des bénéfices supérieurs à 10 % de leurs revenus, ce qui est appréciable. Ces profits varient grandement allant d'un peu plus de 100 000$ à près de 3 milliards, en excluant les gestionnaires de fonds dont les profits sont encore plus importants, mais qui doivent être utilisés afin de faire croître les différents fonds de placement sous leur gestion. Toujours en excluant les gestionnaires de fonds, 8 entreprises ont réussi à dégager des profits supérieurs à 1 milliard de dollars canadiens. Parmi celles-ci, notons la présence de deux entreprises dans le domaine des énergies, deux entreprises dans les jeux de hasard et deux entreprises dans la vente au détail. Ces entreprises remettent ainsi des dividendes importants à leur gouvernement respectif.

Enfin, sur le plan du bilan, c'est sans surprise que les gestionnaires de fonds détiennent la plus grande quantité d'actifs alors que le *Canada Pension Plan Investment Board* et la Caisse de dépôt et placement du Québec ont respectivement plus de 450 milliards et plus de 330 milliards en actifs nets. Sur les 47 entreprises, seulement 3 ont davantage de passifs que d'actifs.

4.2. MISSION DES ENTREPRISES PUBLIQUES CANADIENNES

Maintenant que nous connaissons un peu mieux le portrait des entreprises publiques canadiennes, **les prochaines sections visent maintenant à approfondir le lien potentiel entre ces entreprises et les organisations hybrides**, l'idée étant d'établir si les entreprises publiques canadiennes sont également des organisations hybrides en intégrant différentes logiques par une dualité d'objectifs. Il existe bien certaines références qui mentionnent une dualité potentielle de mission au sein des entreprises publiques. Comme il n'est pas possible de généraliser ces références et que la situation des entreprises publiques dans le monde peut varier grandement, il apparaît important d'approfondir cet aspect à l'échelle des entreprises publiques canadiennes.

Une dernière information ainsi recueillie pour les 51 entreprises de l'échantillon, auxquelles on a ajouté 20 entreprises afin de mieux représenter l'ensemble des entreprises au pays, concerne les différentes activités réalisées par ces entreprises. Il s'agit d'un élément central de ce chapitre afin d'évaluer si ces entreprises peuvent être considérées comme des organisations hybrides en s'engageant dans des activités qui impliquent différentes logiques. Afin d'évaluer le rapprochement avec les organisations hybrides à caractère social citées précédemment, nous allons évaluer la présence de différentes logiques par la présence d'un objectif de profit, une activité commerciale, combinée à une mission d'intérêt général, qu'elle soit scientifique, sociale, publique ou environnementale.

En fonction du critère de revenu de notre échantillon, il est certain que les entreprises auront une activité commerciale en ayant comme objectif la vente de bien ou de services afin d'en tirer un profit. Nous avons effectivement conservé uniquement les entreprises qui avaient plus de 50 % de leurs revenus provenant d'activités commerciales.

Toutefois, étant détenues par le gouvernement, ces entreprises peuvent également avoir une mission autre que le seul profit aux actionnaires, davantage en lien avec l'intérêt général. Afin de comptabiliser une mission d'intérêt général, il est important que celle-ci soit spécifique à l'entreprise**. Il est effectivement demandé aux entreprises publiques d'avoir des standards sociaux plus élevés que pour la moyenne des entreprises** en ayant notamment des conditions de travail qui sont généralement avantageuses pour la majorité des salariés et une plus grande préoccupation environnementale. Bien que liés à l'intérêt

général, ces éléments génériques n'ont pas été répertoriés afin de se concentrer uniquement sur les missions propres aux activités de l'entreprise.

4.2.1. Activité commerciale et mission d'intérêt général identifiées

L'identification des différentes logiques a été réalisée en utilisant les textes de loi qui encadrent les différentes entreprises publiques canadiennes ou en utilisant divers documents officiels produits par ces entreprises tels que rapport annuel ou site web. Il est important de préciser que ces informations ne sont pas toujours rapidement accessibles. Lorsque les textes de loi sont utilisés, il est possible de reproduire intégralement les objectifs de l'entreprise qui s'y retrouvent. À d'autre occasions, c'est en prenant connaissance de plusieurs documents de l'entreprise qu'il est possible d'en retenir une mission d'intérêt général.

Les prochaines pages présentent ainsi les activités commerciales ainsi que les missions d'intérêt général pour chacune des 71 entreprises publiques. Les sociétés sont présentées en ordre alphabétique en utilisant la dénomination française lorsque deux dénominations sont disponibles.

Algonquin Forestry Authority

Activité commerciale

- *Harvest Crown timber and produce logs therefrom and sort, sell, supply and deliver the logs.*

Mission d'intérêt général

- *Ensure the long-term health of Algonquin's forests.*

Administration de pilotage des Grands Lacs

Activité commerciale

- Exploiter un service de pilotage dans les eaux canadiennes.

Mission d'intérêt général

- Assurer la sécurité de la population et le respect de l'environnement.

Administration de pilotage des Laurentides

Activité commerciale

- Exploiter un service de pilotage dans les eaux canadiennes.

Mission d'intérêt général

- Assurer la sécurité de la population et le respect de l'environnement.

Administration portuaire de Montréal

Activité commerciale

- *Port activities related to shipping, navigation, transportation of passengers and goods, handling of goods and storage of goods.*

Mission d'intérêt général

- *Promote the success of ports for the purpose of contributing to the competitiveness, growth and prosperity of the Canadian economy.*

Administration portuaire de Québec

Activité commerciale

- *Port activities related to shipping, navigation, transportation of passengers and goods, handling of goods and storage of goods.*

Mission d'intérêt général

- Servir les intérêts économiques de la région de Québec et du Canada.
- *Promote the success of ports for the purpose of contributing to the competitiveness, growth and prosperity of the Canadian economy.*

Administration portuaire de Trois-Rivières

Activité commerciale

- *Port activities related to shipping, navigation, transportation of passengers and goods, handling of goods and storage of goods.*

Mission d'intérêt général

- *Promote the success of ports for the purpose of contributing to the competitiveness, growth and prosperity of the Canadian economy.*

AGLC (Alberta Gaming, Liquor and Cannabis Commission)

Activité commerciale :

- *To conduct and manage provincial lotteries.*
- *To generate revenue for the Government of Alberta.*

Mission d'intérêt général :

- *To control, the manufacture, import, sale, purchase, possession, storage, transportation, use and consumption of liquor.*
- *To control, the import, purchase, giving, possession, storage, transportation and use of cannabis.*

Banque du Canada

Activité commerciale

- La Banque tire ses revenus de l'émission des billets de banque et de la distribution de ceux-ci aux institutions financières. Quand ces dernières effectuent des retraits de billets à la Banque, elles lui versent des fonds qui sont investis par la suite dans des obligations et des bons du Trésor du gouvernement. Les intérêts provenant de ces placements constituent la principale source de revenus de la Banque.

Mission d'intérêt général

- Favoriser la prospérité économique et financière du Canada.

Banque de développement du Canada

Activité commerciale

- Offrir des services de financement, de capital de risque et de consultation auprès des entrepreneurs canadiens.

Mission d'intérêt général

- Soutenir l'esprit d'entreprise au Canada, tout particulièrement en ce qui concerne les petites et moyennes entreprises.
- La BDC est Certifiée B Corp. et accompagne les entreprises qui souhaitent obtenir cette certification.

Caisse de dépôt et placement du Québec

Activité commerciale

- Gérer les sommes déposées en recherchant le rendement optimal du capital des déposants.

Mission d'intérêt général

- Contribuer au développement économique du Québec (toutes les régions).

Corporation d'investissements au développement du Canada

Activité commerciale

- Gérer ses participations dans des entreprises canadiennes dans un objectif de rentabilité.

Mission d'intérêt général

- Soutenir le développement et le maintien d'entreprises, de ressources, de biens et d'industries du Canada.

Commission canadienne du lait

Activité commerciale

- Achat et vente de produit laitier sur le marché intérieur et extérieur.

Mission d'intérêt général

- Gérer le système d'établissement des prix du lait et recommander le quota de production de lait permettant une stabilité dans le prix autant pour le producteur que pour le consommateur.

Construction de défense Canada

Activité commerciale

- Exécuter des projets et fournir des services en matière d'infrastructure et d'environnement, en assurer le maintien, de même que fournir le soutien des infrastructures tout au long de leur cycle de vie.

Mission d'intérêt général

- Soutenir la défense du Canada.

Deposit Insurance Corporation of Ontario

Activité commerciale

- *Deposit insurance.*

Mission d'intérêt général

- *Contribute to the stability of the credit union sector in Ontario.*

Exportation et développement Canada

Activité commerciale

- Nous offrons des solutions d'assurances et de financement, des produits de cautionnement de même que des solutions pour petites entreprises aux exportateurs et investisseurs canadiens et à leurs acheteurs étrangers.
- Nous appuyons aussi l'investissement direct canadien à l'étranger et les investissements au Canada.

Mission d'intérêt général

- Soutenir le développement économique du Canada en facilitant l'exportation. EDC est doit remplir son mandat de manière responsable, en accord avec les valeurs des Canadiens. Elle doit donc tenir compte des effets – à la fois environnementaux et sociaux – des activités qu'elle appuie, ainsi que des attentes de ses parties intéressées : clients, employés, gouvernement du Canada, société civile et médias.
- Les projets doivent être viables sur les plans financier, environnemental et social.

Financement agricole Canada

Activité commerciale :

- Fournir des services et produits financiers aux entreprises du secteur de l'agriculture.

Mission d'intérêt général :

- Mettre en valeur le secteur rural canadien.
- Contribuer au développement économique du pays.

Freshwater Fish Marketing Corporation

Activité commerciale :

- *Marketing and trading in fish, fish products and fish by-products in and outside of Canada.*

Mission d'intérêt général :

- Soutenir les régions et les entreprises desservies en offrant un débouché économiquement rentable pour les produits de la pêche.
- Aider à la commercialisation des produits de la pêche.

Global transportation hub authority

Activité commerciale :

- *Plan, develop, construct, operate, manage, and promote Saskatchewan's Global Transportation Hub*

Mission d'intérêt général :

- *To support the economic and social development of Saskatchewan*

Groupe Média TFO

Activité commerciale

- Créer, acquérir, produire, distribuer ou exposer des programmes et des documents relevant des domaines de la télédiffusion et de la télécommunication.

Mission d'intérêt général

- Favoriser l'apprentissage permanent en Ontario en offrant des services de programmation éducative de qualité, en français, grâce à la télévision, aux nouveaux médias et à d'autres technologies de communication.

Héma-Québec

Activité commerciale

- Approvisionner les établissements de santé et de services sociaux en sang et produits et constituants sanguins.

Mission d'intérêt général

- Répondre avec efficience aux besoins de la population québécoise en sang et autres produits biologiques d'origine humaine de qualité.

Hydro-Québec

Activité commerciale

- Produire, transporter et distribuer de l'électricité.

Mission d'intérêt général

- Offrir un service au même tarif sur l'ensemble du territoire, soutenir le développement régional.

Hydro one

Activité commerciale

- Distribution d'électricité en Ontario.

Mission d'intérêt général

- Offrir un service abordable sur l'ensemble du territoire.
- *Give back to the communities in which we operate:*
  - *Sponsorships and Community Donations*
  - *Engagement in Indigenous Relations*
  - *The Safe Community Grant*
  - *The International Plowing Match*
  - *Electricity Discovery Centre*
  - *Employees Care.*

Infrastructure Ontario

Activité commerciale

- Services immobiliers, prêts d'infrastructure, projets importants, projets commerciaux et financement.

Mission d'intérêt général

- Rehausser la valeur des biens publics de l'Ontario.
- *Reduce the government real estate footprint, and create greener buildings and work environments.*

Insurance Corporation of British Columbia

Activité commerciale :

- *Vehicle insurance.*

Mission d'intérêt général :

- *Non insurance services : driver licensing and vehicle registration and licensing.*

Investissement PSP

Activité commerciale

- Gérer les sommes déposées en recherchant le rendement optimal du capital des déposants.

Mission d'intérêt général

- Investir dans l'intérêt des cotisants et des bénéficiaires de différents régimes d'employés publiques afin que cette population puisse obtenir leur retraite au moment voulu (plus de 50 % de la population canadienne).
- Effectuer des investissements responsables.

Investissement Québec

Activité commerciale

- Offrir une vaste gamme de produits financiers aux entreprises du Québec ou désirant s'y installer.

Mission d'intérêt général

- Contribuer au développement économique du Québec (stimuler la croissance de l'investissement et à soutenir l'emploi dans toutes les régions du Québec).
- Protéger l'entreprise québécoise contre des intérêts étrangers (ex. : RONA, Vidéotron).

IWMC

Activité commerciale :

- Offrir un service de collecte des matière résiduelles

Mission d'intérêt général :

- Contribuer à la protection de l'environnement (terrestre et maritime).

La Société des ponts fédéraux limitée

Activité commerciale :

- Exploitation de ponts et autres structures reliées.

Mission d'intérêt général :

- Optimiser la sûreté, la sécurité, la durabilité et la capacité des opérations de pont à l'avantage du Canada tout en servant le public voyageur avec l'efficacité et le respect.

La Société du parc industriel et portuaire de Bécancour

Activité commerciale

- Développer et exploiter un parc industriel et portuaire.

Mission d'intérêt général

- Favoriser le développement économique du Québec (région de Bécancour).

LCBO (Liquor Control Board of Ontario)

Activité commerciale

- *To establish retail stores in Ontario for the sale of liquor to the public, including online stores and stores operated by its agents. To buy and sell liquor, both as a wholesaler and as a retailer. To import liquor and control the importation of liquor.*

Mission d'intérêt général

- *To promote social responsibility in connection with liquor.*

Manitoba Centennial Centre Corporation

Activité commerciale :

- *Development and management of a permanent arts centre in the City of Winnipeg*

Mission d'intérêt général :

- *Principal resource and partner supporting a vibrant and sustainable arts, cultural, and heritage community in Manitoba*

Manitoba Hydro

Activité commerciale :

- *To provide for the continuance of a supply of energy adequate for the needs of the Province*

Mission d'intérêt général :

- *To promote economy and efficiency in the development, generation, transmission, distribution, supply and end-use of energy*

Marine Atlantic

Activité commerciale :

- *Operates a ferry service between Nova Scotia and Newfoundland and Labrador*

Mission d'intérêt général :

- *Rendre accessible des région éloigné insulaires du Canada*

Metro Toronto Convention Centre

Activité commerciale

- *Operate, maintain and manage an international-class convention centre facility in the City of Toronto.*

Mission d'intérêt général

- *Promote and develop tourism and industry in Ontario.*

Metrolinx

Activité commerciale

- *To be responsible for the operation of the regional transit system and the provision of other transit services.*

Mission d'intérêt général

- *Provide leadership in the co-ordination, planning, financing, development and implementation of an integrated transit network in the regional transportation area. Supports a high quality of life, a sustainable environment and a strong, prosperous and competitive economy.*

Monnaie royale canadienne

Activité commerciale

- Frapper des pièces de monnaie et exercer des activités connexes. Soutenir les secteurs financier et minier du Canada.

Mission d'intérêt général

- Dans le cadre de ses activités liées aux pièces de circulation et aux produits numismatiques, elle commémore et célèbre l'histoire, le patrimoine, la diversité et le talent artistique du Canada.

Nalcor Energy

Activité commerciale :

- Production et vente de pétrole et gaz.
- Production, transmission et vente d'électricité.

Mission d'intérêt général :

- Fournir l'ensemble du territoire en électricité.
- Assurer le développement des ressources de la province

Nova Scotia Municipal Finance Corporation

Activité commerciale :

- Intermédiaire entre les banques et autres organismes de prêt et les organisations municipales.

Mission d'intérêt général :

- Fournir le financement des projets des municipalités par l'intermédiaire d'une autorité centrale d'emprunt.

NB Power

Activité commerciale :

- Production achat et vente d'électricité

Mission d'intérêt général :

- *Ensure customers receive safe, reliable energy services at fair rates*

Ontario cannabis store

Activité commerciale

- *Ensure the sale of cannabis.*

Mission d'intérêt général

- *Protect public health and safety.*
- *Protect youth and restrict their access to cannabis.*

Ontario Clean Water Agency

Activité commerciale

- Fournir des stations de purification de l'eau et d'épuration des eaux d'égout.

Mission d'intérêt général

- Protéger la santé humaine et l'environnement et encourager la conservation des ressources en eau.

Ontario food terminal Board

Activité commerciale

- *Operate a wholesale fruit and produce markets.*

Mission d'intérêt général

- Faciliter la vente des produits agricoles produits en Ontario aux grossistes.

Ontario Lottery and Gaming Corporation

Activité commerciale

- *Develop, undertake, organize, conduct and manage lottery schemes.*

Mission d'intérêt général

- *Stimulate and enhance economic development, and promote high standards of responsible gambling.*

Ontario Northland Transportation Commission

Activité commerciale

- *Rail Freight Services & Motor Coach Services.*

Mission d'intérêt général

- Assurer un service de transport dans diverses régions de l'Ontario.

Ontario Place

Activité commerciale

- Opérer un site événementiel de 155 acres à Toronto.

Mission d'intérêt général

- *Provide the people of Ontario with a greater appreciation of the Province and its accomplishments and potential, and to provide talented artists in the Province with the opportunity to exhibit their works and their abilities.*

Ontario power generation

Activité commerciale

- *Efficient, reliable and low-cost generation and sale of electricity*

Mission d'intérêt général

- *Making positive contributions to the environment, economy and communities in which we operate.*

Oshawa Port Authority

Activité commerciale

- *Port activities related to shipping, navigation, transportation of passengers and goods, handling of goods and storage of goods.*

Mission d'intérêt général

- *Promote the success of ports for the purpose of contributing to the competitiveness, growth and prosperity of the Canadian economy.*

Office d'investissement du régime de pensions du Canada

Activité commerciale

- Placer son actif en vue d'un rendement maximal tout en évitant des risques de perte indus.

Mission d'intérêt général

- Investir dans l'intérêt des cotisants et des bénéficiaires du Régime de pension du Canada afin que cette population puisse obtenir leur retraite le moment voulu (plus de 50 % de la population canadienne).

Pacific Pilotage Authority

Activité commerciale :

- Administrer un service de pilotage dans le pacifique

Mission d'intérêt général :

- Assurer la sécurité de la navigation dans les eaux canadiennes du pacifique

Partnerships BC

Activité commerciale :

- *Provide specialized services in the procurement of majot public project, ranging from advice to business cases, procurement management and implementation.*

Mission d'intérêt général :

- *To improve people's lives and communities through infrastructure.*
- *Foster a positive business and policy environment for successful projects and related activités by continually expanding British Columbia's and other jurisdiction's base of knowledge,understanding and expertise in these areas.*

PavCo (B.C. Pavilion Corporation)

Activité commerciale :

- *Management of public facilities.*

Mission d'intérêt général :

- *To generate economic and community benefit for the people of British Columbia*

Régie des installations olympiques

Activité commerciale

- Opérer un site événementiel à Montréal.

Mission d'intérêt général

- Exploiter tout le potentiel du Parc olympique, en complémentarité avec ses partenaires et la communauté environnante, en assurant la protection et la mise en valeur du patrimoine architectural.

Saskatchewan Crop Insurance Corporation

Activité commerciale :

- *To engage in the business of crop insurance and agricultural product insurance.*

Mission d'intérêt général :

- *To administer agricultural income stabilization program*

Sasktel

Activité commerciale :

- *Markets and supplies a range of wireless, voice, entertainment, internet, data, equipment, marketing, security,software, and consulting products and services.*

Mission d'intérêt général :

- Fournir des services de communication sur l'ensemble du territoire de la province.
- *Contribute to Saskatchewan's economic success and improved quality of life.*

Société d'assurance-dépôts du Canada

Activité commerciale

- Fournir une assurance contre les risques de perte totale ou partielle de dépôts.

Mission d'intérêt général

- Encourager la stabilité du système financier au Canada.

Société immobilière du Canada Limitée

Activité commerciale

- Développement immobilier, gestion et opération d'immeubles.

Mission d'intérêt général

- Créer l'équilibre entre le rendement financier et les avantages pour la collectivité (le prix n'est pas le seul facteur déterminant; il n'est que l'un des critères utilisés pour déterminer la valeur optimale).

Société canadienne d'hypothèques et de logement

Activité commerciale

- Fournir un service d'assurance sur les prêts hypothécaires.

Mission d'intérêt général

- Faciliter l'accès au logement et contribuer à la stabilité financière de manière à aider les Canadiens à répondre à leurs besoins en matière de logement.

Société canadienne des postes

Activité commerciale

- Exploiter un service postal.

Mission d'intérêt général

- Assurer un service abordable sur l'ensemble du territoire canadien.

Shaw Centre

Activité commerciale

- *Operate, maintain and manage an international-class convention centre facility in the City of Ottawa.*

Mission d'intérêt général

- *Promote and develop tourism and industry in Ontario.*

Société de la Place des arts de Montréal

Activité commerciale :

- Exploiter une entreprise de diffusion des arts de la scène et d'administrer la Place des Arts de Montréal.

Mission d'intérêt général :

- Procurer un lieu de résidence aux organismes artistiques majeurs, favoriser l'accessibilité aux diverses formes d'art de la scène et promouvoir la vie artistique et culturelle au Québec.

Société de l'Assurance automobile du Québec

Activité commerciale :

- Assurance automobile et gestion des immatriculations et permis de conduire.

Mission d'intérêt général :

- Application et promotion du code de sécurité routière, surveillance du transport routier.

Société des alcools du Québec

Activité commerciale :

- Faire le commerce des boissons alcooliques au Québec.

Mission d'intérêt général :

- Offrir une vaste gamme de produits de qualité dans toutes les régions du Québec.

Société des établissements de plein air du Québec

Activité commerciale :

- Exploiter et de développer des immeubles et territoires à vocation récréative ou touristique.

Mission d'intérêt général :

- Mettre en valeur et protéger les territoires. Cette mission s'assortit d'un engagement actif dans les régions où la Société exploite des établissements, ce qui l'amène à exercer un rôle de levier de développement économique.

Société des loteries du Québec

Activité commerciale :

- Conduire et administrer des systèmes de loterie ainsi qu'opérer les commerces qui contribuent à l'exploitation d'un casino d'État.

Mission d'intérêt général :

- Maintien de l'équilibre entre notre mission économique et notre responsabilité sociétale.
- Promotion du jeu responsable.

Société québécoise du cannabis

Activité commerciale :

- La Société a également pour mission d'assurer la vente de cannabis.

Mission d'intérêt général :

- Protection de la santé, afin d'intégrer les consommateurs au marché licite du cannabis et de les y maintenir, sans favoriser la consommation de cannabis.

Société québécoise des infrastructures

Activité commerciale :

- Construction, exploitation et gestion immobilière.

Mission d'intérêt général :

- Soutenir les organismes publics dans la gestion de leurs projets d'infrastructure.

Société québécoise d'information juridique

Activité commerciale :

- Services d'information juridique (publication et base de données).

Mission d'intérêt général :

- Promouvoir la recherche, le traitement et le développement de l'information juridique en vue d'en améliorer la qualité et l'accessibilité au profit de la collectivité.

Toronto Port Authority

Activité commerciale :

- *Port and airport activities.*

Mission d'intérêt général :

- *Promote the success of ports for the purpose of contributing to the competitiveness, growth and prosperity of the Canadian economy.*

Waterfront Development corporation

Activité commerciale :

- Développement et gestion de propriétés et d'infrastructures.

Mission d'intérêt général :

- Soutenir la croissance économique de la province.

WCB

Activité commerciale :

- Vente de produit d'assurances pour les travailleurs et employeurs de l'Alberta.

Mission d'intérêt général:

- *To provide disability benefits to workers who sustain injuries in the course of employment.*
- *To reduce the impact of workplace illness and injury on Albertans.*

Yukon Energy

Activité commerciale :

- *Generates, transmits, distributes and sells electrical energy in the Yukon.*

Mission d'intérêt général :

- *To enable Yukon's prosperity with sustainable, cost-effective and reliable electricity.*

La compilation réalisée démontre qu'il est possible d'établir une mission d'intérêt général, en plus d'une activité commerciale pour l'ensemble de ces 71 entreprises publiques. Nous avons donc bien la présence d'une dualité d'objectifs au sein de ces entreprises publiques canadiennes.

Dans plusieurs cas, les différents objectifs sont solidement ancrées dans les lois qui constituent ces entreprises. La présence de cette dualité au sein d'une loi permet une grande stabilité des différents mandats, rendant la mise à l'écart d'une ou l'autre des missions plus complexes. Cette réalité peut être vécue pour d'autres entreprises de la liste dont la mission d'intérêt général est présente dans les énoncés de mission ou dans la documentation

corporative de l'entreprise sans être nécessairement mentionnée dans les documents d'incorporation ou une documentation validée par l'actionnaire. Ces missions sont alors plus facilement malléables en fonction de préoccupation, enjeux, demandes et orientations qui pourraient provenir autant de l'interne que de l'environnement externe à l'organisation.

4.2.2. Types de dualité d'objectifs

Ayant maintenant établi la présence d'une dualité d'objectifs pour l'ensemble des entreprises analysés, regardons plus en profondeur les missions d'intérêt général ainsi que leur lien avec les activités commerciales de l'organisation. Ce travail est réalisé uniquement en analysant les objectifs des entreprises sans approfondir d'autres documentations. Nous avons approfondi seulement les éléments que nous avons documentés dans les pages précédentes.

Ce travail nous permet d'établir trois différents modèles afin de qualifier la mission d'intérêt général et la relation avec l'activité commerciale au sein de ces entreprises publiques canadiennes (tableau 11).

Cette catégorisation des missions des entreprises publiques canadiennes est un peu différente de la typologie concernant les organisations hybrides de type différencié (*differentiated*) et intégré (*integrated)* proposé par Ebrahim et al. (2014) pour les entreprises sociales. Ces derniers mentionnent que pour que la mission sociale et l'activité commerciale soient intégrées, les bénéficiaires de la mission sociale doivent également être les consommateurs de l'activité commerciale. Sinon, les entreprises sociales sont considérées comme différenciées si le consommateur de l'activité commerciale et le bénéficiaire de la mission sociale sont deux personnes différentes. Dans cette dernière situation, l'activité commerciale sert essentiellement à financer la mission sociale. Le client ou bénéficiaire est ici au cœur de la catégorisation.

Cette segmentation est difficilement applicable aux entreprises publiques canadiennes considérant que le « bénéficiaire » de la mission d'intérêt général est bien souvent la communauté ou la population en général. Conséquemment, appliquer la typologie de Ebrahim et al. (2014) ferait en sorte qu'une très grande majorité des entreprises de l'échantillon serait de type différencié.

Nous proposons plutôt une catégorisation qui se rapproche de celle de Ebrahim et al. (2014) en analysant la présence ou non d'une complémentarité entre la mission et les activités commerciales au lieu d'analyser la clientèle desservie.

Tableau 11 - Différents types de relation entre les objectifs des entreprises publiques canadiennes

Objectifs complémentaires	Objectifs divergents	Mission d'intérêt général imprécise
Complémentarité entre l'activité commerciale et la mission d'intérêt général	Mission d'intérêt général et activité commerciale visant à atteindre des objectifs divergents ou opposés	Manque de clarté et de précision en ce qui concerne la mission d'intérêt général

4.2.2.1. Objectifs complémentaires

Pour une majorité d'entreprises de l'échantillon, il est possible de constater une certaine complémentarité entre l'activité commerciale et la mission d'intérêt général. Cette complémentarité permet de mieux combiner les efforts afin d'atteindre chacun des objectifs. Dans ces situations, les objectifs ne semblent pas en compétition, mais permettent plutôt de délimiter les balises du mandat de l'organisation ainsi que la manière de réaliser ce mandat.

Prenons par exemple les différents ports canadiens qui ont comme activité commerciale d'offrir des services portuaires liés à l'expédition, à la manutention, au transport des passagers et des marchandises, à la manutention des marchandises et au stockage des marchandises. En ce qui concerne leur mission d'intérêt général, les ports ont comme mandat de contribuer à la compétitivité, la croissance et la prospérité de l'économie dans laquelle ils se situent. Ainsi, une croissance de leurs activités portuaires, leur activité commerciale, peut potentiellement leur permettre de soutenir également leur mission d'intérêt général. Inversement, le fait de réaliser leur mission d'intérêt général peut se faire en réalisant leur activité commerciale. La complémentarité entre ces missions démontre qu'il est possible de développer ces missions simultanément. Cette complémentarité n'est pas un automatisme pour autant. Ce sont les choix stratégiques de l'entreprise qui leur permettent d'atteindre de façon simultanée chacune des missions. Il serait effectivement possible de mettre les efforts et ressources afin de réaliser une mission sans que l'autre soit

réalisée pour autant. Le port pourrait très bien réaliser des activités économiques qui n'auraient pas d'impact pour la région ou même nuire au développement de certaines industries.

Prenons un autre cas afin de démontrer cette complémentarité de mission : *Metro Toronto Convention Centre*. Pour ce qui est de la mission d'intérêt général, leur mission est de promouvoir et développer le tourisme en Ontario. Comme plusieurs organisations, ils pourraient effectuer cette mission par de la promotion auprès de touristes potentiels. Cependant, ils ont également une activité commerciale de maintenir et gérer un centre de congrès. Cette complémentarité leur permet ainsi de gérer des congrès qui permet d'attirer une clientèle de congressiste à l'international et ainsi faire profiter l'industrie touristique. De façon complètement hypothétique, entre la réalisation d'un congrès médical visant les médecins de l'Ontario et un autre congrès médical d'envergure similaire qui viserait les microchirurgiens du monde entier, il est fort probable que *Metro Toronto Convention Centre* ferait le choix du congrès international afin de remplir l'ensemble de ses missions.

La complémentarité des objectifs est également bien perceptible au sein de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Comme le mentionne la Loi qui a créé cette organisation, « la Caisse a pour mission de recevoir des sommes en dépôt conformément à la loi et de les gérer en recherchant le rendement optimal du capital des déposants dans le respect de leur politique de placement tout en contribuant au développement économique du Québec. » (Loi sur la Caisse de dépôt et placement du Québec, 1965) L'organisation a ainsi comme activité commerciale de générer du rendement selon les politiques de placement des déposants, tout en étant un levier pour l'économie du Québec qui est sa mission d'intérêt général. Sur le plan de l'activité commerciale, les exemples sont nombreux dans tous les pays de fonds d'investissement qui ont comme unique mandat de faire fructifier les fonds sous gestion. À l'opposé, il existe également plusieurs exemples de gouvernement qui interviennent afin de soutenir l'économie par divers mécanismes financiers, sans nécessairement chercher à faire du rendement. La caisse a un mandat que nous qualifions de complémentaire, soit d'utiliser les milliards d'actif sous gestion afin d'investir dans des projets qui soutiennent l'économie du Québec tout en assurant une croissance de ces actifs.

Nous souhaitons par ces exemples démontrer des situations où les missions d'intérêt général sont complémentaires aux activités commerciales des entreprises publiques. Le

lien, la complémentarité entre les différentes missions, peut toutefois être de niveau variable. Il demeure que cette complémentarité de mission semble être celle que nous avons le plus constaté au niveau des 71 entreprises répertoriées.

4.2.2.2. Objectifs divergents

Dans un autre groupe d'entreprises, un peu plus restreint toutefois, il est toujours possible de constater la présence de deux objectifs sans nécessairement constater de complémentarité entre celles-ci. Ces missions sont tout de même dans une thématique commune au sein de l'entreprise, mais ont la particularité de souhaiter atteindre des finalités différentes. Certains pourraient même qualifier ces missions comme étant opposées l'une à l'autre.

C'est le cas notamment de la *Liquor Control Board of Ontario* qui a comme activité commerciale de faire le commerce au détail de l'alcool dans la province. Sa mission d'intérêt général est de promouvoir une consommation responsable de boissons alcooliques. On peut très bien constater la divergence de ces missions. On veut vendre de l'alcool, mais pas trop. Comme nous l'avons vu dans la littérature, ce type de situation peut entraîner un conflit entre les missions par rapport au fait de savoir laquelle il faut prioriser. Ce conflit peut être perceptible à divers niveaux de l'organisation si les balises ne sont pas bien déterminées. La gestion de l'équilibre entre ces dualités étant effectivement difficile à gérer.

Une situation similaire peut être constatée auprès de la société Loto-Québec. Sur le plan commercial, cette entreprise opère des systèmes de loteries ainsi que des casinos. Sur le plan de l'intérêt général, Loto-Québec vis l'équilibre entre la mission économique et la responsabilité sociétale dont la promotion du jeu responsable. Encore une fois ici, l'atteinte du plein potentiel de l'une des missions peut difficilement se faire au détriment de l'autre mission. Du moins, l'équilibre semble excessivement fragile.

Un élément commun de notre échantillon est que la présence de mission divergente se retrouve essentiellement dans des entreprises publiques qui génèrent un fort dividende pour les gouvernements, mais dont les activités commerciales ne sont pas essentielles et peuvent même être considérées comme un vice. Au Canada, la gestion des jeux de hasard et loterie,

la vente de produits alcoolisés et plus récemment la vente du cannabis, est bien souvent effectuée par des entreprises publiques. Est-ce que les missions d'intérêt général de ces entreprises sont des moyens pour les États de tempérer leur implication dans ce type de sociétés ?

4.2.2.3. Mission d'intérêt général imprécise

Enfin, pour quelques entreprises de l'échantillon, il serait possible de qualifier la mission d'intérêt général comme imprécise ou évasive. À titre d'exemple, la logique publique identifiée pour l'*Ontario Power génération* serait d'apporter une contribution positive à l'environnement, l'économie et les communautés dans lesquels ils opèrent. Cette mission est spécifique à l'entreprise considérant le lien avec leurs opérations. Toutefois, bien que louable, cette affirmation semble peu précise et laisse place à beaucoup d'interprétation dans sa réalisation. Cette réalité peut effectivement entraîner un large spectre d'activités en lien avec cette mission d'intérêt général. Ainsi, la frontière entre ce type de mission d'intérêt général et les activités de responsabilités sociales d'entreprise est très certainement floue. Dans notre échantillon, nous avons tout de même peu d'entreprises dont la mission d'intérêt général peut être qualifiée d'imprécise.

4.2.3. Rapprochement avec les organisations hybrides

Cette section visait à présenter les entreprises publiques canadiennes et définir si un rapprochement pouvait être établi entre ces entreprises et les organisations hybrides qui intègrent une activité commerciale et une mission sociale. Après avoir répertorié plusieurs entreprises publiques canadiennes, nous avons effectivement été en mesure d'identifier une activité commerciale et une mission d'intérêt général pour l'ensemble des entreprises analysées.

Comme ces entreprises comprenaient seulement celles ayant un revenu commercial de plus de 50 %, il est fort probable que les entreprises publiques canadiennes dont le revenu commercial se situe à moins de 50 % aient également la présence d'une dualité de mission. Une entreprise qui génère peu de revenus doit nécessairement poursuivre un autre objectif. N'ayant pas fait la démarche pour l'ensemble des entreprises, nous ne pouvons tout de même pas généraliser la présence de cette dualité pour l'ensemble des entreprises publiques canadiennes.

Le fait que nous ayons conservé uniquement les entreprises ayant plus de 50 % de revenus provenant d'activité commerciale nous permet d'établir que ce volet de l'entreprise est relativement important, du moins suffisamment pour en tirer un bon revenu. Nous n'avons toutefois pas établi l'importance relative des missions d'intérêt général au sein de ces mêmes sociétés et nous nous sommes restreints à établir si ces missions existaient au sein de la documentation officielle de l'entreprise publique. Ainsi, ces missions peuvent avoir plus ou moins d'impact selon les efforts qui y sont consacrés.

Pour les entreprises analysées, la présence d'une dualité de mission démontre que ces entreprises ne se situent pas uniquement dans le secteur public, privé ou à but non lucratif, mais **qu'elles s'engagent dans des activités qui impliquent différentes logiques.** Ces entreprises peuvent donc être considérées comme des organisations hybrides et se rapprocher des organisations hybrides qui intègrent une mission commerciale et une mission d'intérêt général concernant la présence d'une dualité de mission.

Cette section nous a permis démontrer que sur le plan de la documentation des entreprises publiques, il est effectivement possible de démontrer l'existence d'une mission d'intérêt général en plus des activités commerciales. La prochaine section nous permettra maintenant d'approfondir si cette dualité d'objectifs est également présente chez les administrateurs qui font partie de la gouvernance de ces entreprises. Est-ce que la dualité est présente uniquement sur papier ou est-elle effectivement vécue au sein de la gouvernance ?

4.3. MISSION SELON LES ADMINISTRATEURS DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Une mission d'intérêt général en plus d'une activité commerciale peut être présente dans différents documents concernant l'entreprise, ce qui n'implique pas nécessairement que cette réalité soit constatée au sein de celle-ci. Une entreprise peut effectivement mettre de l'avant certaines activités, sans pour autant que celles-ci soient vivante au sein de l'organisation. Toujours dans l'objectif d'approfondir la présence d'une mission d'intérêt général, l'étape qui suivait nécessitait ainsi d'aller à la rencontre des gens impliqués au sein des entreprises publiques canadiennes.

Dans le cadre des entretiens que nous avons réalisés, nous avons donc souhaité approfondir si les administrateurs des sociétés d'État étaient conscients de la présence d'une dualité

d'objectifs au sein de l'entreprise qu'ils administrent. Nous avons vu que toutes les entreprises publiques de notre échantillon comportaient une mission d'intérêt général en plus d'une activité commerciale ; maintenant, il s'agit de déterminer si les administrateurs partageaient ce constat.

Tableau 12 - Différentes catégories de mission selon la perception des administrateurs des entreprises publiques canadiennes

Activités commerciales	Dualité d'objectifs bien présente	Priorité à la mission d'intérêt général
Bien que la dualité d'objectifs soit présente sur papier, les administrateurs ne partagent pas le constat et font uniquement référence à l'activité commerciale.	La dualité d'objectifs est clairement mentionnée par les administrateurs.	La dualité d'objectifs est clairement mentionnée, mais l'emphase semble essentiellement mise sur la mission d'intérêt général

Les entretiens réalisés nous permettent d'identifier trois différentes catégories de perception des objectifs par les administrateurs des entreprises publiques (tableau 12). Une première où la mission d'intérêt général, selon l'administrateur, ne semble pas ou peu présente. La seconde où la dualité d'objectifs semble très bien connue et partagée par les administrateurs. Enfin, la troisième catégorie réfère aux situations où la dualité d'objectifs est effectivement bien présente, mais une priorité évidente est donnée à la mission d'intérêt général. Voyons maintenant plus en détail chacune de ces catégories.

4.3.1. Raison d'être axée sur l'activité commerciale

La première catégorie que nous abordons est celle qui a été la moins fréquente parmi les entretiens réalisés. Elle comprend un nombre restreint d'administrateurs qui ne constatent que les activités commerciales comme raison d'être au sein des entreprises auxquelles ils collaborent. Même si nous avons été en mesure d'identifier une mission d'intérêt général dans les statuts de l'entreprise et que cette mission était très clairement mentionnée, pour ces administrateurs, l'activité commerciale semble l'unique mandat de la société d'État. Selon la perception de ces administrateurs, les autres activités de l'entreprise sont des

éléments généraux de responsabilité sociale. Ils ont d'ailleurs été en mesure d'exprimer très clairement cette activité commerciale.

> « L'essentiel de notre mission est de livrer [notre service] à un coût concurrentiel pour l'ensemble de la population que nous desservons. Ça, c'est le métier de [notre compagnie]. »
>
> Administratrice #25

> « Nous autres là c'est du cash business. Notre job est de vendre [notre produit] et faire des profits avec. »
>
> Administratrice #10

Dans ces deux situations, il n'y a effectivement pas d'ambiguïté sur l'objectif commercial que poursuit l'entreprise. Ils effectuent la vente d'un produit ou d'un service avec un objectif de profit. Cette façon de voir l'entreprise est très similaire à une entreprise du secteur privé. Les exemples sont tout de même peu nombreux considérant que ce type de constat aussi tranchant était marginal dans nos entretiens.

Il est tout de même intéressant de mettre en relief que les administrateurs qui faisaient référence uniquement à des activités commerciales étaient membres d'un conseil d'administration d'une entreprise dégageant des profits, et n'ayant aucune subvention du gouvernement. Il s'agissait d'organisation avec un volume d'activité relativement grand et leurs profits étaient récurrents depuis plusieurs années. Ces profits sont remis en dividendes à l'actionnaire, l'État. Cette redistribution du dividende était également évidente pour ces administrateurs et bien qu'ils n'aient pas fait référence à une mission d'intérêt général, ils étaient très conscients que par les dividendes versés au gouvernement, ils soutenaient les activités du gouvernement en contribuant au budget opérationnel de l'État.

> « L'autre affaire que les ministres des Finances comprennent tellement vite lors qu'ils entrent en poste est que nous apportons chaque année un dividende important de [montant d'argent] qui lui permet de boucler son budget »
>
> Administratrice #10

« [Nom de l'entreprise] est la principale société d'État du gouvernement. Notre mission est de livrer aux citoyens [notre service]. Après ça [nom de l'entreprise] a un encadrement financier qui fait en sorte par exemple qu'elle va distribuer à son actionnaire les ¾ de son bénéfice. Elle va réutiliser le reste de son bénéfice pour réinvestir au sein de la société. Alors est-ce que [nom de l'entreprise] a la mission d'amener des dividendes au gouvernement ? C'est oui. Maintenant, ça ne rentre pas dans des cases noires et blanches. Puis c'est ça la vie d'une société d'État. »

Administratrice #25

« Le dividende au gouvernement fait tout le temps parti de la réflexion. Mais en fait il faut que tous les projets qu'on choisisse nous permettent d'atteindre l'engagement qu'on a pris à l'égard du gouvernement quant à ce qu'on va lui donner dans ces cas. C'est nous qui payons pour le système de santé. Alors quand on décide de laisser aller un projet, avec l'équipe de direction, l'équipe de direction a pour mandat de trouver le prochain. Ceci fait en sorte que jamais on ne rencontrera pas nos objectifs financiers. Il appartient à la direction de toujours avoir dans le pipeline des projets pour être capable de livrer ce à quoi on s'est engagés. Ce n'est pas vrai qu'on dirait non à un projet puis qu'on va accepter qu'en conséquence, on ne livrera pas ce qu'on a dit qu'on allait livrer. Ça, ça n'existe pas. Et ça, c'est de la gestion d'affaires. Je veux dire quand on s'engage, peu importe le business où vous travaillez, quand vous vous engagez à certaines choses, vous allez le livrer et puis toutes les entreprises ont des filtres de décision. Chez [nom de l'entreprise] ce n'est pas différent là. Quand on dit non à un projet, des fois la direction nous dit : « Oui, mais ça va être dur ». Puis nous au conseil d'administration on leur dit : « Oui, mais c'est pour ça que vous êtes payé les gros dollars ». »

Administratrice #20

Des commentaires qui expriment bien la perception de ces administratrices. Pour elles, la raison d'être de l'entreprise est uniquement commerciale, mais ces activités sont aux

bénéfices de la société par l'entremise du dividende remis à l'actionnaire, l'État. Ils démontrent un engagement très fort à verser un dividende à l'État afin de soutenir l'offre de services à la population.

Cet aspect est particulièrement intéressant, car **bien que ces administrateurs ne perçoivent pas de mission d'intérêt général spécifique à l'entreprise, ils constatent que la résultante de leur activité économique est pour servir l'intérêt général.** Conséquemment, selon les propos des administrateurs de ces sociétés, celles-ci ne pourraient donc pas être considérées comme hybride au sens où elles ne s'engagent pas dans des activités qui impliquent différentes logiques. Cela démontre tout de même que le fait que ces entreprises appartiennent à l'État entraîne une préoccupation différente en regard avec le rendement financier de l'entreprise et des engagements qu'elles ont pris auprès de leur actionnaire.

4.3.2. Dualité d'objectifs connue et partagée par les administrateurs

La section précédente faisait état des situations peu fréquentes ou les administrateurs rencontrés mentionnent uniquement l'activité commerciale de l'entreprise ou ils siègent au conseil d'administration. Regardons maintenant les situations où les administrateurs dénotent effectivement la présence d'une dualité d'objectifs. Cette réalité est la plus fréquente que nous avons constatée lors de nos entretiens alors qu'une majorité d'administrateurs mentionnaient une activité commerciale et une mission d'intérêt général.

Dans certaines situations, les administrateurs remarquent clairement le double objectif au sein de l'entreprise. Non seulement ils sont en mesure de mentionner quels sont les différents objectifs de l'organisation, mais ils reflètent également le fait que ces objectifs sont explicitement mentionnés dans les statuts de l'organisation.

> « Je vois la dualité au sein de [nom de l'entreprise]. Je ne ferais pas semblant qu'il n'y en a pas alors qu'elle est diffusée dans les derniers messages publics de [nom de l'entreprise]. Nous avons un objectif de rentabilité financière, mais aussi d'être un acteur de développement

économique en [nom de la région]. Enfin que je ne demanderai pas s'il y en a plus qu'une. Il y en a plus qu'une, c'est une évidence selon moi. »

Administratrice #12

« Le but, la mission et tout ça sont écrits dans les différents documents publics. La façon dont je vous le vulgariserais, c'est que c'est un instrument de politique publique du gouvernement. C'est comme ça qu'il faut le comprendre, OK ? On fait partie d'une panoplie d'outils d'instruments, d'individus qui ont un rôle dans l'exécution du rôle de l'État. Des fois c'est un rôle, comment je dirais ? Pratiquement statutaire, pratiquement figée et d'autres ça dépend du gouvernement du moment et des priorités du gouvernement du moment. Mais il faut absolument comprendre qu'on est avant tout un instrument du gouvernement canadien dans ce cas-ci pour favoriser [activité commerciale]. Ce faisant, nous contribuons également à soutenir les gens et les entreprises à [mission d'intérêt général]. Et en filigrane, aider à l'emploi et aider à la croissance et à la diversification de l'économie de [territoire couvert par l'entreprise], et à la maturation des entreprises petites au départ qui deviennent éventuellement plus grandes. […] nous avons comme objectif d'être rentable. On n'a pas comme objectif d'avoir un rendement sur *l'equity* dans la même mesure que celle des banques canadiennes par exemple. Nous devons également atteindre notre objectif de [mission d'intérêt général reliée au développement économique]. »

Administratrice #18

La documentation était alors la même que nous avions utilisée dans la section précédente afin d'identifier l'activité commerciale et la mission d'intérêt général de ces entreprises. Les administrateurs rencontrés n'ont toutefois pas tous fait référence à des documents officiels afin de mentionner la présence de la dualité d'objectifs, mais sont tout de même en mesure de les préciser dans leurs mots.

« [L'entreprise] est un assureur public comme tel. C'est vraiment un assureur qui assure l'ensemble de la population. Sa mission c'est

> vraiment d'assurer. Puis là je dois dire il y a en plus du rôle d'assureur, celui de gestionnaire d'un [service public] pour le gouvernement, des droits d'accès à… Et cette dualité-là est présente. Donc ça, il ne faut pas qu'il l'oublie dans le rôle. Oui, tu as [le type d'assurance], mais tu as également l'accès [au service public]. »
>
> Administratrice #21

> « [Notre mission] c'est de former de l'assurance [type de produit d'assurance], c'est aussi de contribuer à la stabilité financière [de la région]. C'est aider les gens, la classe moyenne à maintenir un niveau économique et tout en étant financièrement auto financer. [L'entreprise publique] c'est vraiment financer, d'être la source dans le fond de… des primes qu'elle facture aux clients, selon une tarification, selon la grosseur du client.
>
> Administrateur #28

Ces exemples démontrent bien la présence d'une mission d'intérêt général en plus de l'activité commerciale. Dans d'autres situations, la dualité est également bien représentée, mais davantage mentionnée dans le discours sans nécessairement faire référence à deux mandats, mais en stipulant tout de même les deux réalités. Le prochain extrait démontre ce point pour une entreprise qui combine un objectif de rendement financier et un objectif de développement économique.

> « La mission, c'est faire… non… c'est d'appuyer la politique de développement économique du gouvernement. Donc faire en sorte d'appuyer les entreprises puis de vraiment être complémentaire aux autres partenaires financiers. On ne veut pas être dans le créneau de ce que les banques font mais on doit tout de même être profitable dans nos activités. Puis on ne veut pas aussi faire la même chose que des fonds privés. On ne doit pas être en compétition avec le privé. C'est écrit dans la loi ça qu'on doit être complémentaire. Puisque quand les vérificateurs externes viennent nous inspecter, ils elles regardent beaucoup ça. Parce

> qu'à un moment donné dans le passé, il y avait le reproche qu'ont étaient trop dans le créneau des banques. »
>
> Administratrice #14

Toujours en lien avec la dualité de mission, il nous a également été mentionné que, bien que la dualité de mission fût bien présente, le poids de chacune des missions pouvait évoluer au fil des années, en fonction d'une multitude de facteurs. Cette réalité représente le fait que ce qui est mentionné sur papier et ce qui se passe concrètement au sein de l'entreprise peuvent être différents. Le prochain extrait fait précisément référence à une évolution qui s'est vécue au sein d'un conseil d'administration d'une entreprise publique. La dualité est mentionnée, mais la place de la mission d'intérêt général est maintenant mieux soutenue alors qu'elle était effacée il y a quelques années.

> « …il y a deux buts : c'est de générer des [activités commerciales] en dégageant un profit en plus de créer des retombées économiques, intellectuelles ou sociales pour [nom d'une ville canadienne]. En gros c'est ça […] Si ça, ça n'avait pas évolué, je ne serais peut-être plus sur ce conseil là. Quand je suis arrivée, c'était des gens qui étaient là depuis toujours. Ceux qui partaient n'étaient jamais remplacés donc c'était rendu un petit groupe très confortable, tout ça. Et eux, je dirais leurs objectifs premiers c'était d'avoir un budget d'opération équilibré et des états financiers avec un surplus chaque année. Donc tout était vraiment sur le rendement. Et les retombées n'étaient pas vraiment considérées. Tu sais le volet retombée économique et intellectuelle. Et il y avait une forte tension avec les partenaires qui souhaitent ces retombées. […] La nouvelle planification stratégique avec l'arrivée d'un nouveau PDG ont permis de remettre de l'avant les retombées. […] Les nouveaux membres du conseil ont embarqué là-dedans. »
>
> Administratrice #16

Ces différents extraits ont comme objectif de démontrer que les administrateurs de plusieurs entreprises publiques constatent effectivement la présence d'une dualité d'objectif. Ils sont en mesure de présenter autant l'activité commerciale que la mission d'intérêt général. De plus, pour ces entreprises, il ne semble pas y avoir un objectif qui soit

dominant face à l'autre ou du moins qui soit plus important selon ces administrateurs. Plusieurs mentionnaient effectivement qu'il n'y avait pas de compétition entre les différents objectifs.

> « Nous n'avons pas vécu de situation où nous avions un enjeu entre un aspect de développement social versus une rentabilité financière. »
>
> Administrateur #29

Enfin, toujours en lien avec la présence d'une dualité d'objectifs, nous avons vu que certains administrateurs font référence à de la documentation officielle ou même à une loi afin d'exprimer les objectifs que poursuit l'organisation. Une administratrice qui siège sur plusieurs conseils d'entreprises publiques et cotées en bourse au Canada, aux États-Unis et en Europe nous a expliqué que selon elle, quel que soit le type d'entreprise, la consultation du cadre légal est un élément de base que tous les administrateurs devraient maîtriser.

> Je vous explique, en fait fondamentalement quand vous êtes administrateur. Que ce soit un OBNL, une coopérative, une société d'État ou une société publique. Vous devez vous rattacher fondamentalement à la mission de l'entreprise. Vous devez vous rattacher à la vision que l'entreprise s'est donnée. Puis là vous devez doser en fonction de tout ça et vous devez avoir une assez bonne compréhension des différents stakeholders. Et puis là vous avez aussi regardé le cadre légal et législatif qui encadre la société. Je donne un exemple pour arriver à votre question. Si vous êtes par exemple dans une coopérative. Quelle est la loi constitutive de la coopérative ? Parce que ça, ça va venir camper un certain nombre de devoirs et responsabilités. Si vous êtes une société d'État, la première chose que vous devez regarder est la loi constitutive. Donc la réponse à votre question se trouve dans la loi. […] et ce n'est pas juste pour [entreprise publique], c'est également vrai pour Desjardins ou une société cotée. La loi constitutive est une loi que vous devez comprendre parce que plusieurs des éléments qui vont venir camper vos rôles et responsabilités se retrouvent dans la loi. La loi sur les compagnies si vous êtes sur une compagnie par exemple privée ou cotée, c'est la loi générique des

> compagnies. Vous avez… vous devez comprendre les principes généraux parce que ça va camper un certain nombre de vos responsabilités. […] Alors ça vient nous donner dans le texte de la loi puis dans l'énoncé de la mission, quel va être la zone d'équilibre qu'on va vouloir avoir entre le rendement purement financier et les attentes de l'actionnaire au niveau de [la mission d'intérêt général]. Donc si vous regardez le texte de la loi de [entreprise publique A], ce n'est pas écrit de la même manière que pour [entreprise publique B]. […] Donc ça, c'est la première étape que vous devez regarder.
>
> Administratrice #11

Ainsi, selon cette administratrice, quelle que soit la société, la première étape d'un administrateur est de comprendre le cadre légal de la société afin d'agir en fonction de ce cadre. Le cadre va permettre de mieux comprendre l'organisation et surtout d'effectuer son rôle conformément à ce cadre. Pour une entreprise publique, lorsqu'une loi stipule effectivement une mission d'intérêt général en plus d'une activité commerciale, il est ainsi nécessaire de la suivre.

Nous avons toutefois constaté que certaines entreprises publiques n'ont pas nécessairement une loi spécifique qui fait mention d'une mission d'intérêt général, que cette mission est stipulée dans d'autres textes. Un grand nombre d'administrateurs rencontrés ont tout de même été en mesure de mentionner la mission d'intérêt général en plus de l'activité commerciale.

4.3.3. Accent mis sur la mission d'intérêt général

La troisième catégorie est intimement liée à la précédente au sens où les administrateurs ont effectivement mentionné la présence d'une mission d'intérêt général en plus de l'activité commerciale. Sur ce plan, les administrateurs expriment très clairement la présence de la dualité d'objectifs au sein de leur entreprise.

La nuance qui implique un regroupement différent est que dans le discours de ces administrateurs, l'activité commerciale est clairement secondaire, voir même accessoire à

la mission d'intérêt général. La mission d'intérêt général est celle qui est mise de l'avant alors que l'activité commerciale est en support à cette mission.

Dans ce premier extrait d'entretien, il est facile de constater que l'activité commerciale n'est pas une priorité pour cette présidente de conseil d'administration. Elle mentionne clairement la priorité de son organisation sur le plan du développement social et sportif dans sa région.

> « Notre mission première, est d'être un moteur de développement et de regroupement social dans la [région concernée], avec une préoccupation forte sur le caractère sportif de par nos installations et notre historique. […] c'est impossible de rendre l'[entreprise publique] complètement rentable. […] Nous n'avons pas d'objectif de revenu spécifique. »
>
> Administratrice #1

Dans le même sens que la précédente administratrice, les deux prochains extraits sont des exemples d'administrateur qui présentent en premier lieu la mission d'intérêt général. Ensuite, ils soulignent la présence d'une activité commerciale qui est essentiellement utile afin de faire vivre cette mission. Encore ici, on comprend bien que l'activité commerciale arrive au second plan, derrière la mission d'intérêt général. Dans le premier de ces extraits, il est même mentionné que l'activité commerciale pourrait prendre plus d'ampleur et ainsi augmenter la rentabilité de l'entreprise, mais l'administrateur met l'emphase sur la nécessité, comme entreprise publique, de rencontrer pleinement la mission d'intérêt général.

> « Alors la mission de l'[entreprise publique], c'est de… c'est un défi, c'est une mission en même temps. C'est de rejoindre toute [la population desservie]. Alors c'est d'être en mesure de fournir [notre service] à tous les [la population] dans toutes situations. Et ce [service] là doit se rendre partout, dans toutes les régions et doit être disponible dans plusieurs langues. […] C'est sûr que là, le côté financier est extrêmement important parce qu'on ne peut pas faire de déficit. Donc au niveau des finances, on se doit d'être hyper vigilants parce que les finances sont surveillées de près. […] C'est sûr que l'on pourrait être plus rentable.

> Mais d'un autre côté, en tant qu'entreprise appartenant à l'État, on veut surtout [offrir un service local] parce qu'on doit encourager évidemment le développement des talents et puis les entreprises d'ici. »
>
> Administratrice #15

> « [La mission] c'est très simple. Je vais la résumer en quelques mots parce que la société a deux objectifs. Il a un objectif éducatif et un objectif culturel. Un, de soutenir l'éducation principalement de nos jeunes enfants, mais on a élargi de plus en plus le public au niveau de l'éducation. On a une éducation qui se fait aussi au niveau des ados et du grand public. Maintenant au niveau culture, naturellement soutenir encore une fois nos artistes d'ici. Alors nous, on veut vraiment soutenir nos artistes d'ici et puis je vous parlerai aussi peut-être de culture régionale. Donc c'est un peu nos deux pôles que l'on a élargis de plus en plus. C'est [notre mission] qui va donner l'élan à la recherche de financement et jamais l'inverse. Il faut se souvenir qu'on a quand même un bon financement qui provient de l'État, alors ça nous amène à respecter effectivement notre mission. Contrairement à nos compétiteurs, probablement parce qu'ils ont des objectifs financiers de rentabilité qui font que ce n'est pas toujours ce qu'il y a de plus rentable. »
>
> Administratrice #23

Dans ce dernier extrait, l'activité commerciale est clairement tributaire des orientations en lien avec la mission d'intérêt général. Cette entreprise a peu de concurrence dans sa mission d'intérêt général, alors que son activité commerciale est-elle dans un secteur très compétitif. Cette mission serait difficilement viable sans les subventions gouvernementales qui la soutiennent. Dans cet extrait, comme dans le précédent, les administrateurs soulignent la nécessité comme entreprise publique de rencontrer de façon prioritaire la mission d'intérêt général alors que l'activité commerciale semble négligeable.

Alors que les derniers extraits soulignent l'importance de la mission d'intérêt général pour une entreprise dont le gouvernement est l'actionnaire unique, certains administrateurs ont

été encore plus affirmatifs en soulignant que l'unique raison pour laquelle la mission d'intérêt général prend autant d'espace est la présence de l'actionnariat de l'entreprise.

> « [Notre mission] est donc d'offrir un [service] à travers la [région concernée], mais autant aux petites communautés qu'aux plus grandes communautés. Il faut que j'adhère à ça parce qu'il y a des décisions qu'on prend, que si nous étions privés, je ne prendrai pas ces décisions-là. […] Non il y a pleins d'affaires qui ne se passaient pas ainsi. Si c'est une entreprise privée qui a pour mission la rentabilité financière. Je veux dire l' [entreprise publique] n'existerait pas comme ça là. Tu fais de l'argent où il y a du monde, où il y a de la densité de population, puis le reste tu le fais, car c'est ton mandat. »
>
> Administratrice #13

Ces différents administrateurs établissent la présence de la dualité d'objectif, mais en soulignant l'accent mis sur la mission d'intérêt général. Il est important de préciser que les entreprises qui se retrouvent dans cette dernière catégorie sont toutes des sociétés qui ont un financement important en provenance du gouvernement. Ce financement demeure malgré tout moins important que les revenus provenant d'activités commerciales, mais est non négligeable. Contrairement aux sociétés de la section précédente qui combinaient des entreprises qui avaient certains revenus en provenance de l'État et des entreprises entièrement indépendantes sur le plan de leurs revenus.

4.4. CONCLUSION DU CHAPITRE

Nous avons vu dans le chapitre précédent un *research gap* de la littérature sur les entreprises publiques, soit la gouvernance de ces entreprises vue sous l'angle de la mission. Une suite logique était alors d'approfondir la mission de ces entreprises, ce que nous avons réalisé dans ce chapitre. Plus spécifiquement, nous souhaitions explorer s'il était possible de démontrer de façon empirique l'existence d'une mission d'intérêt général au sein des entreprises publiques canadiennes.

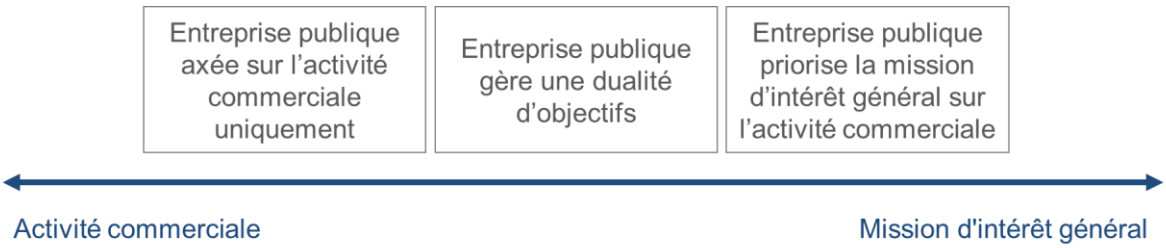
Pour ce faire, nous avons dans un premier temps approfondi la documentation officielle de 71 entreprises publiques canadiennes. Nous avons ainsi consulté les textes de loi,

documents constitutifs, rapports annuels et site web de ces entreprises à la recherche des objectifs qu'elles poursuivent. Cette approche nous a effectivement permis d'identifier une mission d'intérêt général en plus d'une activité commerciale pour l'ensemble des entreprises publiques analysées. Cet exercice nous a également permis de constater que la dualité d'objectifs au sein de ces entreprises n'était pas de même niveau. Dans certains cas, il était possible de constater une complémentarité entre l'activité commerciale et la mission d'intérêt général. Pour une seconde situation, les missions semblaient divergentes ou même opposées. Enfin, la dernière situation comprend un petit groupe d'entreprises dont la mission d'intérêt général est imprécise.

Afin d'approfondir l'existence d'une mission au sein des entreprises publiques canadiennes, nous avons ensuite rencontré plusieurs administrateurs de ces organisations. Nous souhaitions ainsi constater si la dualité d'objectifs présente dans la documentation de l'entreprise est également présente sur le plan de la gouvernance de ces sociétés. Ces entretiens ont été très enrichissants et ont permis d'apporter un éclairage complémentaire en lien avec la dualité d'objectifs des entreprises publiques. Une grande majorité d'administrateurs ont confirmé la présence d'une mission d'intérêt général combinée à une activité commerciale dans les échanges qu'ils ont au sein du conseil d'administration. La présence de cette dualité semble tout de même variable alors que le poids de chacun de ces objectifs peut varier selon l'entreprise. Il y a également eu un très petit nombre d'administrateurs qui ont fait uniquement référence à l'activité commerciale.

Nous avons ainsi été en mesure de catégoriser 3 groupes qui représentent la dualité d'objectifs au sein des entreprises publiques de notre échantillon. Il est ainsi possible de répartir ces catégories sur un continuum ayant d'un côté l'activité commerciale et de l'autre la mission d'intérêt général (figure 9).

Figure 9 - Types d'entreprises publiques selon ses objectifs



Enfin, considérant la documentation étudiée et les entretiens menés auprès d'administrateurs d'entreprises publiques canadiennes, il est ainsi possible d'affirmer qu'une majorité d'entreprises publiques composant notre échantillon ont effectivement une mission d'intérêt général en plus d'une activité commerciale. En ayant la présence de ce double objectif, ces entreprises peuvent ainsi être définies comme des organisations hybrides en s'engageant dans des activités qui intègrent, en plus d'un objectif de profit, une mission d'intérêt général.

Bien que la grande majorité des entreprises des entreprises étudiées entre dans ce groupe, il serait hasardeux d'affirmer que toutes les entreprises publiques canadiennes sont des organisations hybrides. Nous avons uniquement étudié un groupe d'entreprises publiques canadiennes correspondant approximativement au tiers de la population de ces entreprises. De plus, malgré le fait que la documentation de toutes ces entreprises comprenait une dualité d'objectif, il n'a pas été possible de le confirmer auprès d'administrateurs pour un nombre très restreint d'entreprises.

Conséquemment, nous pouvons affirmer qu'une majorité d'entreprises publiques au Canada sont hybrides en ayant un objectif de profit en plus d'une mission d'intérêt général. Certaines entreprises publiques canadiennes n'entrent toutefois pas dans la définition de ce type d'entreprise si on se fie aux échanges que nous avons eu avec certains administrateurs.

Maintenant que nous avons déterminé de façon empirique l'existence d'une mission au sein d'un grand nombre d'entreprises publiques au Canada, voyons dans le prochain chapitre de quelle façon cette mission peut influencer le travail des administrateurs.

CHAPITRE 5 - RÔLE DES ADMINISTRATEURS FACE À LA MISSION

5.1. Le choix et le profil des administrateurs	p.169
5.2. La relation entre L'État et l'entreprise publique	p.183
5.3. Une reddition de compte pour l'état et pour la population	p.197
5.4. Le conseil d'administration en charge de surveiller lui-même sa mission	p.202
5.5. Conclusion du chapitre	p.205

Nous avons confirmé dans le précédent chapitre qu'un grand nombre d'entreprises publiques au Canada sont des organisations hybrides, au sens où elles intègrent une mission d'intérêt général en plus de réaliser une activité commerciale. Une fois ce fait constaté, le présent chapitre se veut davantage de nature exploratoire et souhaite approfondir la seconde question de recherche : **quels sont les effets d'une mission énoncée par l'État sur le rôle des administrateurs au conseil d'administration ?**

Nous précisons que ce chapitre est de nature exploratoire, car nous n'avons pas la prétention d'avoir une vue exhaustive sur l'ensemble des effets de la mission sur les actions des administrateurs. Une présence beaucoup plus grande auprès des conseils d'administration et de ses sous-comités aurait été nécessaire afin de réaliser ce travail. Les éléments que nous ressortons dans ce chapitre proviennent des entretiens que nous avons eus avec des administrateurs dans lesquels nous pouvons ressortir quelques effets d'une mission d'intérêt général énoncée par l'État sur les administrateurs. Le prochain tableau (tableau 13) présente les différentes facettes identifiées ou la présence d'une mission énoncée par l'État vient influencer la gouvernance des entreprises publiques.

Nous constatons ainsi que le choix et le profil des administrateurs sont grandement influencés par l'État. C'est pour lui une façon de contribuer à ce que l'entreprise publique agisse en conformité avec ses orientations et qu'elle respecte sa mission. Après la sélection

des administrateurs, la relation entre ceux-ci et l'État, principalement entre le président du conseil et le ministre, est également influencée par la mission d'intérêt général énoncée par l'État. Enfin, la surveillance de la mission de l'entreprise publique ainsi que la reddition de compte sont les deux derniers sujets que nous pouvons dégager de nos entretiens. Voyons ceux-ci plus en détail.

Tableau 13 – Effets d'une mission énoncée par l'État sur les administrateurs

Le choix et le profil des administrateurs	La relation entre l'État et l'entreprise publique	La reddition de compte	La surveillance de la mission

5.1. LE CHOIX ET LE PROFIL DES ADMINISTRATEURS

Un premier effet est lié au choix et au profil des administrateurs qui sont nommés. Ici, l'effet est principalement en lien avec la présence de l'État comme unique actionnaire de l'entreprise publique, mais il est également possible de déceler un impact de la mission dans le choix de certains profils. Bien évidemment, l'effet n'est pas associé directement au rôle, mais davantage au profil des individus et ce qu'ils apporteront dans leur rôle au sein du conseil d'administration. L'influence que l'État exerce au niveau du choix et du profil permet une occasion d'influence sur les individus sélectionnés.

5.1.1. Un choix influencé par le gouvernement

Il faut bien comprendre que, comme les entreprises publiques de notre échantillon appartiennent à l'État, ce dernier est l'ultime responsable d'effectuer la nomination des administrateurs au sein des sociétés par le biais de son pouvoir exécutif (Cabinet, conseil des ministres). **Les administrateurs sont en théorie indépendants du gouvernement, mais il demeure que c'est ce dernier qui les nomme au conseil d'administration et qui détient également le pouvoir de les remplacer.**

En ce qui concerne les processus de nomination, cette réalité n'entraîne pas nécessairement un seul mode de fonctionnement. Au contraire, il semble que la démarche soit relativement différente selon le gouvernement, la situation ou même le type de société. Plusieurs

différents modes furent partagés par les administrateurs. Il est ainsi évident qu'il existe une multitude de situations différentes, mais dans bon nombre de celles-ci, il est très clair que l'État, et plus particulièrement le parti au pouvoir, viennent influencer le choix des administrateurs. Ce choix entraîne nécessairement une influence sur le rôle des administrateurs par le profil des gens sélectionnés.

5.1.1.1. Implication du conseil d'administration dans le processus

Certains administrateurs rencontrés nous ont mentionné que le conseil d'administration était impliqué dans le choix des nouveaux administrateurs. Dans certaines situations, c'est par ce conseil que le processus va débuter. L'ensemble du conseil, un sous-comité ou même le président du conseil vont procéder à la sollicitation de candidatures afin d'évaluer l'intérêt à faire partie du conseil d'administration. Le bassin de candidatures varie alors en fonction du réseau de contacts des administrateurs ou de l'utilisation d'une firme spécialisée externe. Les administrateurs rencontrés ont tous mentionné qu'ils avaient un profil de compétence en place qui est généralement consulté avant de procéder à la recherche de candidatures.

Une fois les candidatures identifiées, une évaluation de celles-ci est faite par un comité de sélection. Lorsque le choix est finalisé, le président du conseil va soumettre la personne choisie au gouvernement pour nomination.

Cette façon de faire, présentée plus bas par deux administrateurs, est celle qui implique le moins l'État dans le processus et ainsi qui est le moins soumise à son influence. Le conseil d'administration fait la sélection et le gouvernement procède à la nomination. Il demeure que la nomination finale relève du gouvernement en poste et ce dernier peut invalider le choix proposé. L'État conserve ainsi une certaine influence, car les membres du conseil d'administration savent qu'ils doivent proposer une personne qui va pouvoir obtenir l'approbation du gouvernement.

> « La présidente va demander : "connaissez-vous des gens qui pourraient, compte tenu de nos besoins de compétences et de connaissances, qui pourraient répondre à ce profil ?" Et elles les amènent

au niveau de du comité de sélection. Après c'est apporté au conseil des ministres. […] Dans les dernières années, ce que je pourrais dire c'est que les nominations qui ont été faites étaient en fonction du profil de compétence et il me semble que les suggestions de la Présidente au conseil des ministres semblent avoir été respectées. »

Administratrice #5

« C'est le président qui m'a approchée : "On voudrait vous recommander votre nom au CA, pour être membre du CA. Vous avez un point de vue différent." […][En faisant référence à la nomination par l'État] "Enfin qu'il m'a dit on va voir si ton nom est bon." Mon nom était bon. »

Administratrice #12

« Ça a été un peu un processus de référence, on m'a approchée "Est-ce que [Administratrice #15], ça t'intéresse ?" "Oui ça m'intéresse." Et là j'ai rencontré le Président du conseil d'administration. À ce moment-là, à l'époque c'était Monsieur [nom du président du conseil] qui était Président du conseil d'administration. On a eu un entretien et il a recommandé ma candidature au cabinet du ministre de la Culture. Puis j'ai reçu… J'ai été nommée, j'ai reçu un décret. On est nommé par décret »

Administratrice #15

Pour d'autres situations, l'État va jouer un rôle un peu plus grand dans le processus. Les conseils d'administration vont continuer de suivre les étapes de démarchage et d'évaluation des candidatures en fonction de leur profil de compétence, mais vont proposer plusieurs options au gouvernement qui effectuera son choix final. Les critères justifiant ce choix final ne sont pas connus, du moins pas de façon publique. Dans ces situations, l'entreprise publique peut s'assurer du profil des individus et des candidatures soumises, mais laisse également l'opportunité au gouvernement d'ajouter ses propres critères de sélection.

Encore une fois ici, il demeure que la nomination est entre les mains du gouvernement. Comme il fait le choix final, il peut effectivement exercer un niveau d'influence plus grand

sur la personne nommée ou simplement nommer une personne qui a une idéologie similaire à la sienne.

> « On avait fait la même chose la dernière fois qu'on a eu des postes vacants au conseil d'administration. On avait quatre postes, on a suggéré quatre personnes au gouvernement pour chacun des postes. Puis on disait "On a besoin d'un profil gestion de risque, on a besoin d'un profil…, la loi dit que ça prend au moins quelqu'un qui a au moins un CPA. On avait besoin de quelqu'un qui avait un profil plus RH ou plus juridique." »
>
> Administratrice #14

> « C'est le gouvernement qui nomme, tous les membres sont nommés par le gouvernement. Mais lorsqu'il y a un poste vacant, on fait des recommandations au gouvernement. On a des processus internes, c'est au sein du comité de gouvernance et d'éthique où on identifie c'est quoi notre besoin et puis en tenant compte aussi des obligations de la loi. On identifie des personnes qui correspondent à nos besoins, et là on fait des recommandations. »
>
> Administratrice #7

5.1.1.2. Processus pris en charge par l'État

Dans un bon nombre de situations rapportées par les administrateurs rencontrés, l'État prend en charge autant la sélection que la nomination des administrateurs. Plaidant pour une transparence accrue, un gouvernement a effectivement mis en place un processus officiel et administre l'ensemble de ce processus. Un site web dédié à des emplois supérieurs rend accessibles les postes disponibles au sein des conseils d'administration des sociétés d'État dont elle est actionnaire. Tout un chacun peut ainsi prendre connaissance des opportunités et postuler selon les qualifications et expériences demandées. Ensuite, un comité de sélection se réunit afin d'analyser les candidatures, réaliser les entrevues, et recommander les candidatures au gouvernement. Le conseil d'administration de l'entreprise demeure tout de même impliqué en déléguant une personne sur le comité de sélection et en participant à la détermination des compétences en prévision de l'affichage.

Ils peuvent également encourager des individus à proposer leur candidature, sans pour autant faire des promesses à ces personnes.

D'un côté, ce processus est plus transparent en laissant l'opportunité à la population de prendre connaissance des postes offerts et de postuler sur les postes. D'un autre côté, bien que le processus puisse paraître neutre, il est assurément beaucoup plus politisé alors que le comité de sélection, à l'exception du représentant du conseil d'administration, est composé essentiellement de personnel politique œuvrant au sein des cabinets. Le gouvernement au pouvoir se donne ainsi une opportunité d'influence énorme sur les nominations effectuées.

> « Alors là c'était un effort assez important de ma part de soumettre ma candidature sur le site internet au gouvernement prévu à cet effet. J'avais été encouragé par des hauts dirigeants [de la société] dans le temps de soumettre ma candidature, mais c'est une chose, et l'autre c'est d'être un parmi un groupe de cent personnes. Alors il n'y a aucune garantie que tu vas être choisie. J'ai appliqué à une autre société de la couronne fédérale également en même temps et fait l'entrevue à Ottawa, etc. Finalement au printemps 2018, ils m'ont demandé de siéger. Il y avait un processus qui se voulait donc très serré, très transparent avec 4 personnes. Une personne du conseil privé, une personne du bureau du premier ministre, une personne du bureau du ministre responsable, et la présidente du conseil. C'est beaucoup de travail, beaucoup de lectures. »
>
> Administratrice #18

> « Alors c'est vraiment de soumettre sa candidature via le site web. Et quand j'avais regardé tous les conseils d'administration qui étaient disponibles, mais qui recherchaient des gens. J'avais ciblé ceux qui avaient trait soit aux institutions financières ou aux mondes culturels. Alors ma candidature avait été retenue pour différentes sociétés financières. Et là à ce moment-là généralement, une personne communiquait avec nous et qui organisait le processus. C'était vraiment des entrevues avec des gens du *private council*, avec le président du Conseil et le bureau du premier ministre. Alors j'ai fait des entrevues

> avec trois sociétés de la couronne et puis on m'a offert un poste à la [la Société].
>
> Administrateur #28

Enfin, pour un dernier modèle, le processus semble entièrement influencé par le gouvernement en place et même par le ministre responsable de la société. Ce dernier détermine alors de quelle manière il implique, ou non, la société dans les critères et le choix d'un administrateur. Par la suite, il formalise le tout avec une nomination au conseil des ministres. Il s'agit d'un processus relativement hermétique, se déroulant dans l'entourage rapproché du ministre.

> « Écoutez, j'ai rencontré la ministre de la [ministère] de l'époque [nom de la ministre] dans un événement caritatif. Comme j'étais vice-présidente en communication et relation publique, je commanditais beaucoup, j'ai toujours eu à cœur ce secteur d'activité. J'ai rencontré Madame [nom de la ministre] socialement. À un moment donné, je lui ai fait signe, j'ai lancé une ligne à l'eau puis j'ai dit "écoutez, moi ça m'intéresse beaucoup". Puis quelques mois plus tard, j'ai reçu un appel pour m'inviter à rencontrer le président du conseil et la PDG de l'époque. C'est beaucoup de liens je vous dirais, il faut faire du réseautage. On ne s'en sort pas autrement. Puis si on a l'intérêt, on le fait d'une façon spontanée. »
>
> Administratrice #23

> « Je pense que je l'ai rencontré à titre de député, donc ce n'est pas dans ces capacités de ministre que je l'ai rencontré. Et le temps a filé, un beau jour j'ai reçu un appel de [nom du ministre en poste] à mon bureau quelques je dirais années plus tard, pas mois, quelques années plus tard. "Bonjour, c'est [nom du ministre en poste], on s'est rencontré à telle, telle occasion". Là j'ai dit « Oui je m'en souviens très bien » Il dit "Manifestement, vous vous demandez pourquoi je vous appelle ? ". J'ai dit " Oui ". Et il me dit qu'il y avait une vacance à ce moment-là au CA de [nom de l'entreprise publique]. Il y avait des vacances, dont une vacance à la présidence et que certaines personnes lui avaient suggérée,

> mon nom. Et moi à ce moment-là je n'avais aucune idée de comment se passait les processus de nomination au conseil d'administration des sociétés d'État. Enfin je présumais à ce moment-là que j'aurais une entrevue à passer avec le conseil d'administration, le PDG, etc. J'étais là " Oui ça c'est quelque chose qui peut m'intéresser ". J'ai dit oui. Et là j'ai envoyé un CV et je m'attendais donc à rencontrer des gens. Et honnêtement 2 semaines plus tard, j'ai reçu un appel des emplois supérieurs comme quoi le décret allait être adopté au conseil des ministres. Alors honnêtement, fait que pour moi, j'étais comme… voyons j'ai reçu un appel il y a 2 semaines, je pensais que nous serions plusieurs, qu'il y avait des candidatures dont la mienne, il y a… et non. Deux semaines plus tard, j'étais donc présidente du conseil d'administration de [entreprise publique]. »
>
> Administrateur #30

La sélection directe par le ministre entraîne naturellement une influence très forte de la part du parti au pouvoir. Cette démarche est d'ailleurs très peu transparente considérant que la seule partie qui est visible de l'externe est le décret du conseil des ministres, la nomination, un document dans lequel peu d'informations sont mentionnées. Dans ce type de nomination qui met l'accent sur le réseau, seul un groupe restreint de personnes semble ainsi avoir accès à ces postes.

> « Le mode de nomination des membres des sociétés d'État. Tu sais j'ai le privilège d'être comme dans l'eau. Je trouve ça vraiment fun, mais je me rends compte que ce n'est quand même pas tout le monde qui est dans l'eau. Ce n'est pas clair, je suis nommée peut-être parce qu'historiquement je suis dans une banque de nom, mais les modes de nomination ne sont pas très clairs. »
>
> Administratrice #6

Ce type de processus peut également entraîner des enjeux dans la gouvernance d'une société d'État alors qu'un changement de gouvernement peut entraîner un changement, parfois important, au conseil d'administration. Le nouveau gouvernement souhaite ainsi donner sa « teinte » au niveau de la gouvernance de l'entreprise. En ce qui concerne le rôle

de la gouvernance, cette situation entraîne des enjeux de perte de connaissance et un questionnement sur le mandat de l'administrateur. Est-ce que l'administrateur travaille au bénéfice de l'entreprise ou du gouvernement qui le nomme ? Il est effectivement beaucoup plus difficile pour un administrateur d'aller contre une volonté de la personne qui te nomme au conseil, du moins, cela prend énormément de courage.

> « Vous savez la pire chose que j'ai vue c'est quand les [parti politique c] sont arrivés au pouvoir, ils ont mis tout le monde du conseil dehors. Là on a essayé d'expliquer, mais prenez au moins un an, allez trois mois à trois mois. Vous faites une transition, mais là vraiment la première chose qu'ils ont faite. On a reçu une lettre en disant "Goodbye", ça, c'est tellement de la mauvaise gouvernance. »
>
> Administratrice #10

> « Mais il y a eu tout un changement de gouvernance chez [société d'État]. Ils ont rentré comme neuf administrateurs d'un coup. Ils ont viré tous les anciens administrateurs. Il y avait vraiment eu une volonté de changer la gouvernance des administrateurs. Ça a tout le temps resté… un peu nébuleux. On est comme une grosse vague d'administrateurs qui sont rentrés en même temps. […] Là-bas c'est… tu arrives comme administrateur, tu es nommé par le gouvernement. Enfin c'est le gouvernement qui te nomme. Puis là tu arrives pour les décisions. Tu dis « oui, mais le gouvernement veut quoi ? » Je n'en ai aucune idée si je suis là parce que le gouvernement veut accomplir quelque chose. »
>
> Administratrice #13

> « J'étais nommée sur les [parti politique A]. Après ça il y a eu, les [parti politique B] sont venus au pouvoir. Eux autres ont changé le Président du conseil. Mais nous autres on est comme restés là. Ça avait l'air… Puis là les [parti politique A] sont revenus au pouvoir. Et là le Président du conseil, ils l'ont fait sauter. […] Ça a dû prendre, ça a été moins rapide que quand les [parti politique B] sont arrivés. Eux, ça n'a pas été long pour enlever le Président, dans l'espace d'un mois et demi. Alors que les [parti politique A] ont quand même pris peut-être un 7-8 mois.

> En plus, le Président en place voulait rester. Il voulait vraiment rester, il adorait ça. Tout à coup, un matin, ils l'ont fait sauter. Puis même j'hésite, je ne raconte pas ça à tout le monde, mais c'est arrivé comme un cheveu sur la soupe-là. Tu sais, sincèrement je ne l'ai pas vu venir puis c'est vraiment le ministre qui a décidé que c'était moi qui prenais le poste [de Président du conseil d'administration] puis ça finissait là... »
>
> Administratrice #10

Globalement, dans tous les processus discutés avec les administrateurs, le gouvernement n'est jamais bien loin du processus de sélection. Quelques fois il laisse le conseil d'administration faire la recommandation d'une ou plusieurs candidatures alors que dans d'autres situations il administre l'ensemble du processus. Les derniers cas de figure sont ceux où l'effet de l'État est plus grand sur le choix des administrateurs et peut entraîner des effets sur les actions que ces derniers posent. Lorsque le gouvernement est impliqué, il peut influencer le conseil en nommant des individus qui partagent ses orientations. Au surplus, il peut être plus difficile pour un administrateur de prendre les meilleures décisions pour l'organisation, si l'administrateur est conscient que celles-ci ne sont pas nécessairement celles souhaitées par le gouvernement. Beaucoup de courage et un sens politique élevé s'avèrent alors nécessaires. Le niveau d'indépendance des administrateurs peut ainsi varier en fonction des habiletés et compétences des personnes nommées.

5.1.2. L'expérience de la politique comme profil recherché

Un élément qui est ressorti très fort des différentes entrevues réalisées concerne un profil qui est grandement présent au sein des conseils d'administration d'entreprises publiques canadiennes. Le guide d'entretien ne visait pas particulièrement à mettre en relief le profil des administrateurs, étant donné qu'une analyse de CV des administrateurs aurait fait un travail tout aussi intéressant. Les discussions ont tout de même permis de mettre en relief que la connaissance du domaine politique, ou la connaissance de politiciens, sont des caractéristiques très populaires afin de faire partie d'un conseil d'administration d'une société d'État.

5.1.2.1. Expériences comme politicien

Certains administrateurs au sein des conseils d'administration sont eux-mêmes d'anciens politiciens. Cette expérience joue très certainement un rôle dans le processus de nomination alors que ces individus connaissent bien les gens au pouvoir, même s'ils ne sont pas toujours de la même allégeance.

> « Notre présidente de conseil joue un rôle majeur. Elle a été ministre, c'est une femme d'envergure-là, tu sais ? Fait que c'est vraiment une personne qui a une super belle ouverture. »
>
> Administratrice #17

> « Moi c'est sûr que ça reste toujours un peu politique. Je t'avoue que je viens d'être prolongé, je ne te cacherai pas que j'avais un peu la frousse. Les deux fois où j'ai été nommée, c'était les [parti politique] qui étaient là, fait que c'est des gens que je connaissais. Mon passage en politique m'a aidé. En fait, le fait de m'être fait connaître premièrement. Simple député, ce n'est pas le rayonnement de la ministre. Mais je dirais que mon réseau, celui que j'ai fait en politique parce qu'évidemment, tu rencontres un paquet de monde. »
>
> Administratrice #24

5.1.2.2. Expériences dans un cabinet d'un politicien

Sans avoir été politiciens, un autre groupe d'administrateurs étaient tout de même très proches de députés et ministres élus en ayant œuvré au sein des cabinets de politicien. Sans avoir été une personnalité publique, ils ont également une connaissance fine de l'appareil gouvernemental et ont très certainement un réseau de contacts afin de faciliter leur nomination. Certains mentionnent même que c'est ce passage au sein de cabinet qui leur a valu une nomination au sein d'un conseil d'administration.

> « Je dirais que la seule raison pour laquelle j'ai été nommée Présidente du conseil de la [nom de la société d'État] est que j'ai déjà été directrice de cabinet d'un ministre qui était responsable de la [nom de la société d'État]. Alors ayant vécu des rapports avec la société, le gouvernement

de l'époque avait cru bon, pis en plus j'étais femme, je rentrais dans les cases, alors a cru bon de m'offrir cette opportunité parce que j'avais une compréhension de la chose publique. […] Alors la raison j'ai abouti là, à la [nom de la société d'État] c'est ça »

Administratrice #1

« Après ces 15 années-là, j'ai été attachée politique pendant 4 ans. Ça m'a permis de comprendre encore mieux, j'ai toujours eu la politique à l'intérieur de ma tête, mais parce que ça m'intéressait et non pas comme militante. J'ai eu une opportunité qui m'a amenée à voir le fonctionnement, les rouages, comment fonctionne le Conseil du Trésor, c'est quoi le lien entre les élus ? Je vais appeler ça le côté politique et la…, le côté les fonctionnaires. Ça m'a permis de voir toutes les nuances qu'il y avait. C'est quoi une décision politique puis c'est quoi une décision pour le bien de la société québécoise. »

Administratrice #22

« J'ai eu une grande implication politique jusqu'en 2000, en fait 2001, et donc j'ai été très impliquée dans le milieu politique. Je me suis moi-même présentée, j'ai travaillé dans des cabinets ministériels, tout le temps de mon cours de droit en fait. Ensuite j'ai travaillé directement comme attachée de presse, directrice des communications, directrice du [province]. En fait j'étais très proche du [chef de parti] pendant 3 ans jusqu'à ce qu'à un moment donné la politique j'en avais jusque-là. »

Administratrice #9

5.1.2.3. Expériences au sein d'un parti politique

Toujours dans la proximité avec les politiciens, d'autres administrateurs ont plutôt un passé au sein des partis politiques. Sans avoir une connaissance pointue du fonctionnement de l'État, ces personnes disposent très certainement d'un excellent réseau au sein d'un parti politique, ce qui facilite la nomination lors que ce dernier est au pouvoir.

> « Notre président c'est un organisateur politique des libéraux, il a été carrément nommé dans ce contexte-là. Puis je le dis, c'est un organisateur là quasiment professionnel de politique. Il en a fait des campagnes, je pense, c'était avec [nom d'un ancien premier ministre]. »
>
> Administratrice #16

> « Je présume que mon passé politique a sûrement aidé, honnêtement je ne sais pas, mais je présume parce que… c'est parce que je présume que les gens qui ont suggéré mon nom, ce sont des gens du [parti politique A]. Mais c'est… est-ce que je connais encore beaucoup de [gens du parti politique A] ? Oui, certainement. Et comme je vous disais, ça faisait 7 ans que je n'avais pas eu de fonction officielle aux [parti politique A]. Là ce n'était pas un simple militantisme récente-là. Mais prétendre que [nom de l'administrateur] n'est pas libérale. Ça, ce n'est pas possible pour moi, j'étais vice-présidente du [parti politique A], alors même si je voulais faire semblant que je ne l'avais pas été, je veux dire que c'est assez facile à vérifier. Mais comme je vous dis, ça faisait 7 ans là que je n'occupais plus de cette fonction-là. Mais donc oui et non, c'est sûr que ça a aidé, mais je ne pense pas que c'est un facteur dominant. »
>
> Administrateur #30

5.1.2.4. Expériences comme haut fonctionnaire

Enfin, le dernier groupe ayant également œuvré très près de politiciens et qui connaît également le fonctionnement du gouvernement est composé d'anciens hauts fonctionnaires du gouvernement. Dans leurs anciennes fonctions, ils ont travaillé en collaboration avec des ministres du gouvernement, ce qui facilite leur compréhension de la collaboration entre une société d'État et un ministère en plus de bien comprendre les rouages de l'État.

> « [Nom du président] le président du CA de la [société d'État] est un ancien commis de l'État. C'est un grand commis de l'État qui a été au trésor, aux finances à l'époque de [nom d'un ancien premier ministre], puis tout ça. »
>
> Administratrice #12

> « Notre président du conseil qui est retraité était avant sous-ministre au [nom d'un ministère] jusqu'en 2014, il était sous-ministre et puis il a pris son rôle en 2016. »
>
> Administratrice #2

> « J'ai pris ma retraite du gouvernement en 2010. À ce moment-là, j'étais sous-ministre au [ministère A]. Mais auparavant j'avais été sous-ministre [ministère B]. J'avais été sous-ministre associé au [ministère C] puis j'avais été à [ministère D]. Je connais bien parce qu'évidemment je connais bien l'environnement gouvernemental pour avoir œuvré quand même 36 ans, 37 ans dans le gouvernement. Je connais évidemment les règles du jeu, le fonctionnement avec les ministres, le fonctionnement avec les organismes centraux. »
>
> Administratrice #7

En fonction des différents profils, tous liés à l'expérience politique, il est possible de conclure que cette expérience est un élément très important du point de vue du gouvernement en place. Comme cette dernière influence de façon importante le choix des administrateurs, il n'est pas surprenant qu'un grand nombre d'entre eux possèdent cette expérience.

5.1.2.5. La mission afin de prioriser l'expérience politique

Il est possible de se questionner sur l'importance de l'expérience politique comme élément pouvant jouer sur la nomination au sein d'un conseil d'administration. Un raccourci facile serait de mentionner que c'est simplement une question de réseau, une faveur qui est faite à une connaissance, un ami du parti.

Pourtant il est aussi possible d'expliquer cette expertise comme essentielle afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise publique. L'expérience en politique permet aux administrateurs de bien comprendre le rôle de la société d'État et de faciliter son positionnement au niveau de l'État. Il serait faux de croire qu'une société d'État est totalement indépendante du gouvernement. Il est nécessaire pour l'entreprise de bien « manœuvrer » au sein de l'appareil gouvernemental afin de lui permettre d'atteindre ses

objectifs. Pour plusieurs de ces actions, l'entreprise publique doit être en mesure de se questionner sur le meilleur moyen de les réaliser dans un environnement grandement politisé.

> « **Il faut avoir la compréhension de la chose publique, des organismes centraux du gouvernement, de la position relative du gouvernement, de la capacité relative du gouvernement, donc du décideur politique de bouger.** La partie administrative, la haute fonction publique, ce sont aussi contrepoids, un poids puissant, la machine gouvernementale. Alors c'est important de la comprendre et de la saisir pour amener un projet à la bonne place et que les astres soient alignés. »
>
> Administratrice #1

Le bon positionnement de l'entreprise est également souhaité par le gouvernement en place. Il souhaite que la société d'État réalise ses objectifs et ainsi répondre à un besoin de la population. Au surplus, la connaissance de l'environnement politique permet également de bien défendre la mission auprès de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. L'entreprise publique est particulière non seulement de par son actionnariat, mais également de par sa mission d'intérêt général. Une expertise du domaine politique, contrairement à une expertise du secteur privé, peut faciliter la compréhension de cette dualité.

> « L'actionnaire unique gouvernemental doit être compris des membres du CA ainsi que de la haute direction, sinon cela entraîne beaucoup trop de frustration. **L'entreprise privée est menée par la rentabilité du cash, nous nous avons beaucoup d'éléments à prendre en considération** »
>
> Administratrice #1

> « **C'est ça parce qu'il faut comprendre les règles implicites. C'est l'art de comprendre les règles non écrites, les règles implicites.** Et non seulement il faut comprendre le fonctionnement là comme tel. Mais il faut comprendre ça puis après ça il faut avoir la capacité parce que tu

> changes de gouvernement, tu changes d'époque. Tu es dans des tendances, à un moment donné ça… un gouvernement pousse vers quelque chose. Il faut que tu sois capable de faire des lectures de "OK, quelles sont les règles qui nous gouvernent actuellement". C'est extrêmement utile. C'est bien de se dire, de connaître du monde, de connaître les règles du jeu, de comprendre les enjeux. C'est sûr que c'est utile. De connaître du monde, de comprendre comment ça marche. »
>
> Administratrice #12

Ainsi, la présence d'administrateurs ayant de l'expérience politique peut constituer un atout important autant pour l'entreprise publique que pour le gouvernement en poste. Cette réalité peut être un facteur qui explique que le gouvernement use de son influence afin de nommer des administrateurs détenant cette expertise afin de faciliter la réalisation de la dualité d'objectifs de ces entreprises. Ici, autant l'État que la mission d'intérêt général viennent alors influencer le choix des administrateurs. Cette influence demeure présente bien après la nomination.

> « Je ne me sens pas comme si j'étais 100 % indépendante, je regarde beaucoup le côté politique. Je regarde un peu ce que le gouvernement veut puis je ne me sens pas d'une totale indépendance. »
>
> Administratrice #13

5.2. LA RELATION ENTRE L'ÉTAT ET L'ENTREPRISE PUBLIQUE

L'État n'est très certainement pas un actionnaire régulier. Il est celui qui nomme les administrateurs et sa présence à titre d'actionnaire entraîne nécessairement une relation entre la société et l'État. Tous les administrateurs rencontrés ont mentionné ce lien avec l'actionnaire, lien qui semble varier grandement d'une entreprise à l'autre.

Dans cette relation, l'État et l'entreprise publique s'influencent mutuellement. La qualité de la relation est ainsi importante afin de faciliter les échanges et permettre à l'entreprise publique et au gouvernement de progresser dans l'atteinte de leurs objectifs propres. Il est ainsi nécessaire de développer la relation, rôle qui revient souvent au président du conseil d'administration.

5.2.1. Développer une relation

Un ministre tient généralement le rôle de représentant de l'actionnaire auprès de l'entreprise publique. Il serait erroné de croire que l'entreprise est totalement indépendante de l'État. Autant du point de vue de l'État que celui du public, l'entreprise publique est, en partie du moins, partie prenante de l'environnement public et sa particularité d'entreprise est bien souvent mal comprise.

Nous avons déjà vu que par le processus de nomination des administrateurs, l'État s'assure de conserver une certaine influence auprès du conseil. Des liens sont bien souvent créés entre la société et l'entourage immédiat du ministre, comme nous le présentent des administratrices.

> « Beaucoup d'humain, la présidente doit avoir des liens avec le ministre, son cabinet, les fonctionnaires et le secrétaire général. Ces liens vont faciliter la gestion »
>
> Administratrice #1

> « Officiellement, il se fait par un lien. Le PDG avec le sous-ministre donc pour l'aspect plus administratif puis l'autre lien qui est plus politique, le PCA et le ministre. En principe, ces liens sont comme ça, puis c'est assez respecté.
>
> Administratrice #4

> « Il faut aussi s'assurer d'avoir un dialogue régulier avec le ministre. Pour être sûr que ce que nous faisons répond aux attentes et vice-versa. »
>
> Administratrice #11

Bien que cette relation puisse paraître standard, elle demeure un défi pour les administrateurs de la créer et surtout de la conserver. Le fait que les administrateurs n'effectuent pas leur rôle à plein temps fait partie de ce défi. Considérant que le rythme d'un gouvernement peut être très rapide, il peut être facile de court-circuiter le conseil d'administration et faire affaire directement avec l'équipe de direction.

Le personnel du ministre et celui de l'entreprise ont très certainement des échanges de nature opérationnelle ou administrative. L'enjeu réside dans le fait de conserver les discussions de nature stratégique ou politique sur le plan de la gouvernance de la société afin de faciliter l'alignement stratégique de celle-ci.

> « Le devoir du CA est de contrôler à ce que la direction générale et puis le comité de direction soient alignés sur les orientations. Le problème qu'ils ont c'est que tu sais le CA, c'est des membres à temps partiel. Alors que le cabinet du ministre qui suit au jour le jour ou à la semaine près qu'est-ce qui se passe à la [société d'État], surtout depuis la dernière année et demie-là. Mais il faut que le CA aussi prenne sa place. Notre nouveau président du conseil a développé une relation avec le cabinet du ministre. Le président du CA devrait rencontrer le ministre au moins 1 ou 2 fois par année. Il faut obtenir la vision du ministre. »
>
> Administratrices #19

5.2.2. Le président du conseil

La gestion de la relation entre l'État et l'entreprise publique revient essentiellement au président du conseil d'administration. Il est vrai que deux entités doivent entrer en relation, mais au bénéfice de l'entreprise publique, le président du conseil doit s'assurer de créer et entretenir le lien avec le ministre. C'est son rôle de bien comprendre ce que souhaite l'État, l'actionnaire, afin de positionner correctement l'entreprise dans ce contexte. Plusieurs administrateurs et présidents de conseils ont mentionné ce rôle qui nécessite stratégie et doigté. Surtout qu'il est très difficile de prévoir la durée d'un élu en poste, ou d'un gouvernement, alors que l'organisation vise quant à elle une continuité des affaires.

> « Le ministre change, j'ai vécu 6 ministres en 10 ans, **c'est le rôle de la présidente du CA d'assurer une transition en douceur**. »
>
> Administratrice #1

> « On a une stratégie pour l'entreprise. Surtout lorsqu'ils sont arrivés [gouvernement élu]. Là on prend rendez-vous, on va se présenter. On arrive avec notre petit PowerPoint, notre présentation. On se présente,

on essaie de démontrer qu'on va être transparent -, nous autres c'est ça qu'on a fait. On est transparents, vous avez des questions, là on essaie de s'assurer que toute la structure, que tous les conseillers politiques savent à qui parler. Puis on a ouvert, là, tu sais… ça a été ça, puis on a continué à avoir des relations. J'imagine que les autres même au début quand ils nous regardent arriver. Ils se disent où est-ce qu'ils se logent et comment ça va se passer. »

Administratrice #10

« C'est la présidente qui établit des bonnes relations avec le ministre. […] C'est une société commerciale, on a toujours eu de bonnes relations avec chacun de ces ministres-là. Ce n'est pas un hasard, c'est le fruit d'un travail. C'est le fruit d'un bon président de conseil qui va bien expliquer les attentes. La communication pour moi est vraiment entre le ministre et le conseil. »

Administratrice #22

L'établissement de cette relation dépend ainsi beaucoup des habiletés du président du conseil et du ministre, mais repose également sur un cadre, un mode de fonctionnement que ces personnes se donnent. Le défi est essentiellement celui du président qui doit s'assurer d'entretenir sa relation avec le ministre. La stratégie qu'il se donne afin de maintenir cette relation doit également être bien comprise autant des autres membres du conseil d'administration que de l'équipe de direction afin d'éviter une confusion des rôles.

« Chacune des sociétés d'État à sa façon d'être. Notre ministre fait des rencontres aux 3 mois avec chacune des sociétés d'État. On les voit rentrer puis sortir, c'est comme chez le dentiste. Et il y a une société d'État entre autres, la PDG y va seule, c'est intéressant puisque je connais la chair, tu vois elle n'y va pas, elle devrait aller là. Je trouve que c'est important en ce moment que je sois là, dans ces rencontres-là. Autant que possible, il faut que je sois là, il faut que je l'entende pour bien comprendre ce qu'ils souhaitent et voir si c'est réaliste dans ce que l'on fait. »

Administratrice #10

L'encadrement de la relation se fait également avec une documentation formelle. Les statuts de l'entreprise mentionnent généralement la mission de la société qui est une première base de l'encadrement de la relation. À cela s'ajoute la planification stratégique de l'organisation qui représente un moyen d'établir et de s'entendre sur la feuille de route que doit suivre l'organisation.

> « Nous devons regarder est-ce qu'on respecte bien le cadre de la mission que nous avons. Actuellement nous avons finalisé un plan stratégique qui sera là pour les quatre prochaines années. Le plan a été approuvé par le conseil, il est en train d'être validé avec les différents ministères impliqués et sera déposé au parlement. Et ça, ça devient la feuille de route. Donc le dialogue avec le gouvernement se fait aussi à l'intérieur d'un plan stratégique qui doit être fait selon un certain nombre de facteurs, de critères et une forme qui y est recommandée justement pour favoriser le dialogue. »
>
> Administratrice #11

Ces éléments sont la base de la relation entre l'entreprise publique et l'État, par l'entremise du ministre et du président du conseil. Nous avons mentionné précédemment que cette relation était nécessaire afin que chacune des parties puisse exercer son influence. Cet échange d'influence peut être parfois difficile à effectuer. Un président de conseil d'administration doit démontrer beaucoup de courage afin de tenir le fort devant un ministre en poste. Si ce n'était pas le cas, son rôle en serait essentiellement un de figurant, ce que nous n'avons pas constaté dans le cadre de nos entretiens.

Selon les situations, et les objectifs à atteindre, il est ainsi possible de déceler sous le jeu d'influence au sein de la relation une joute de pouvoir entre les parties. Cette joute peut survenir pour différents sujets auxquels le conseil d'administration et le gouvernement ne seraient pas au même diapason. Une administratrice nous présente un exemple concret vécu dans le cadre de la nomination du PDG de l'entreprise. Dans cette situation, à la suite d'un processus de sélection, le conseil d'administration souhaite qu'un seul candidat soit recommandé au conseil des ministres pour nomination. De son côté, le gouvernement souhaite conserver une partie de la sélection et recevoir trois propositions de candidature

de la part du conseil. En finalité, pour cette situation, le conseil d'administration aura réussi à gagner son point.

> « Dans la, pour la nomination du PDG, ça a été… Le gouvernement voulait s'en tenir à ses normes et recevoir trois propositions. Et puis le comité ne voulait pas lui soumettre trois candidats, on n'avait pas trois candidats. On avait le meilleur puis là ça a été comme, si on vous envoie trois noms, on ne veut pas faire ça. Fait que tu sais, il a fallu que le gouvernement s'ajuste un peu. Finalement dans le recrutement, ça a bien été. Ils ont accepté notre candidat, mais sur le coup, c'était quasiment une fin de non-recevoir. On a peut-être joué nos postes sur ce point. Initialement c'est le rôle d'un conseil, ce n'est pas qu'on… Si on avait eu deux-trois bons candidats, on aurait dit " OK, c'est quand même le gouvernement qui choisit là ". Mais on avait le *hotshot* et puis le *hotshot* qu'on avait, il y avait un gros job. Fait qu'il ne fallait pas que ça s'ébruite non plus. »
>
> Administratrice #16

Dans un jeu de pouvoir, les parties peuvent se rendre à tester leurs limites. Cela se produit également dans la relation entre le ministre et le président du conseil, ou de façon plus large entre l'État et les entreprises publiques. Une administratrice nous rapporte une telle situation où les limites sont testées entre l'équipe rapprochée du ministre et le conseil d'administration de la société. Le conseil d'administration souhaite obtenir du financement afin de réaliser un projet important alors que le gouvernement est plus ou moins vendu au projet. Le conseil parle ainsi ouvertement du projet afin d'augmenter la pression populaire auprès du gouvernement.

> « Le cabinet va dire "là arrêtez, dites à vos administrateurs d'arrêter de faire du bruit". Mais là on mentionne toujours au cabinet, on ne répond pas au cabinet. Entre nous on s'est alors dit "il faut qu'on arrête de faire du bruit… mais on y croit quand même. Alors on fait pareil". Le cabinet

> n'était pas content. Le cabinet a fini par dire : "là ça suffit, je vous dis d'arrêter". Là on a décidé d'arrêter. Je ne sais pas si tu comprends. »
>
> Administratrice #13

C'est un exemple de jeu de pouvoir qui a été mentionné. Cette situation démontre également que bien que le conseil d'administration soit indépendant du gouvernement, ce dernier conserve tout de même une certaine influence. Selon ce que nous avons entendu, la relation entre les parties ne se rend pas souvent dans ces limites. Mais il se peut que ce type de stratégie, ou le conseil d'administration diffuse informellement certaines lignes de communication afin de mettre de la pression sur la réalisation d'un objectif, soit une stratégie utilisée pour inversement influencer l'État. Par conséquent, bien que ce ne soit pas une pratique régulière, il demeure que les limites sont testées.

5.2.3. Raisons pour entretenir la relation

Nous avons mentionné que d'établir et conserver une relation permettait à chacune des parties de pouvoir exercer son influence sur l'autre partie. Les administrateurs rencontrés ont mentionné différentes raisons pour lesquelles il était important de conserver cette relation et conséquemment cette influence.

5.2.3.1. Informer le gouvernement

Le gouvernement aime se tenir à une certaine distance des entreprises publiques (*keep at arm's length*). Cette stratégie vise essentiellement à permettre au gouvernement de se dissocier des actions de l'entreprise, lorsque souhaitée par le gouvernement. L'État désire effectivement être à distance lorsque les décisions ou événements sont peu populaires, alors qu'il peut prendre beaucoup de crédit lorsque celles-ci sont bien vues de la population.

Bien que souhaité, cette dissociation n'est pas toujours ce qui se passe. Ainsi, le gouvernement espère être informé des éléments importants qui se déroulent au sein de l'entreprise publique ou pour lesquels ils pourraient être questionnés par d'autres partis ou par des journalistes. Ne pas être informé donnerait l'impression de ne pas être en contrôle.

Un administrateur présente cette nécessaire communication en précisant qu'il s'agit d'un enjeu différent au sein de l'entreprise publique en comparaison avec d'autres types

d'entreprises. Une certaine sensibilité à la politique constitue alors un atout afin de reconnaître ce qui peut avoir un impact médiatique.

> « Notre présidente de conseil d'administration elle doit avoir des contacts avec le bureau du ministre bien entendu. Si on sort une nouvelle, s'il sort dans les nouvelles que quelqu'un est arrivé telle chose avec un de nos [services offerts], ça va amener une question de l'opposition. Ce n'est pas quelque chose qui est nécessairement évident quand tu es dans une société privée-là. Puis que tu gères une société où tu ne rends pas de compte au grand public. C'est vrai, le principal c'est le gouvernement. Mais le gouvernement c'est qui ? C'est tous les payants de taxe, puis il peut arriver des situations où il faut vraiment réfléchir comment le citoyen il prendrait ça lui, s'il apprenait ça ? »
>
> Administratrice #9

Informer le gouvernement n'est pas uniquement nécessaire dans des situations où un enjeu médiatique peut survenir. Le lien avec l'État est également nécessaire en amont afin de garder le gouvernement informé des activités qui le préoccupent. Encore ici, le président du conseil doit être alerte sur le plan politique afin de bien comprendre les préoccupations ou objectifs du gouvernement.

> « Il y a un suivi fait par la présidente du conseil au gouvernement. Donc il y a des échanges avec le bureau du premier ministre puis avec le ministre de [nom du ministère] sur des dossiers chauds qui sont importants pour l'actionnaire. C'est sûr qu'on gère la réputation, tu sais dans les filtres de décision, c'est sûr que l'image [de la société d'État] fait toujours partie de notre réflexion. »
>
> Administratrice #20

L'information transmise au gouvernement n'est évidemment pas obligatoire. Elle fait simplement partie des bonnes pratiques pour une entreprise publique afin, elle aussi, de conserver le gouvernement à une certaine distance. Une présidente de conseil nous rappelle que tous les membres du conseil d'administration doivent être bien conscients que

l'entreprise publique œuvre partiellement dans la sphère publique et que certaines communications et interactions avec le gouvernement sont ainsi nécessaires.

> « Autant les membres du conseil que la haute direction doivent être familiers avec la chose publique. Cette compréhension permet d'éviter certaines frustrations reliées à la politique qui n'est pas présent de la même manière de l'entreprise privée. »
>
> Administratrice #1

Globalement, un administrateur nous présente bien une partie de la complexité dans la transmission d'information qui est nécessaire avec le gouvernement. Une connaissance de l'environnement public est nécessaire, mais également les bons « réflexes » afin d'agir rapidement en fonction de cette connaissance.

> « Je pense que j'ai un réflexe, surtout pour une société d'État. La grande différence, je pense, entre la gouvernance d'une société d'État et d'une autre organisation privée par exemple, c'est que notre actionnaire principal, c'est le gouvernement. On a quelqu'un qui ne se mêle pas de la gouvernance, qui ne se mêle pas des réunions du conseil d'administration et quand même qui est présent, à qui on doit rendre des comptes. Il faut réaliser parfois qu'il y a des gestes qu'on peut poser qui peuvent avoir un impact majeur dans le gouvernement. La négociation de conventions en est un exemple. Ce n'est pas le cas par une autre organisation privée. Puis l'autre chose c'est qu'on ne peut pas non plus accepter n'importe quoi. Il faut être au diapason avec notre rôle dans la société. Alors on a une préoccupation qui doit quand même refléter un peu la préoccupation politique du gouvernement en place, tout en répondant à notre rôle. C'est une relation complexe entre le ministre et la présidente. Certains moments il y a des coupures, d'autres ou ça va mieux, tu sais il y a des impacts à ça. »
>
> Administratrice #9

5.2.3.2. Convenir des grandes orientations de l'entreprise

Une seconde raison mentionnée par les administrateurs afin d'entretenir la relation avec le gouvernement est de convenir des grandes orientations de l'entreprise. Tout comme pour une entreprise du secteur privé ayant un actionnaire majoritaire, il est important de valider avec l'actionnaire d'importance, ici l'État, les grandes orientations de l'entreprise.

Les objectifs d'un gouvernement sont souvent nombreux, avec un échéancier relativement court : le cycle électoral. L'entreprise publique de son côté doit garder le cap sur son activité commerciale et sa mission d'intérêt général, souvent précisées dans le cadre légal de l'entreprise. Ces objectifs émanent du gouvernement, mais le ministre ne peut tout de même pas les modifier comme il lui convient le mieux. Un processus de consultation et de validation auprès des élus est nécessaire afin d'effectuer ce type de changement législatif.

En collaboration, l'entreprise publique et l'État peuvent tout de même préciser les grandes orientations à suivre pour les prochaines années, toujours en conformité avec les objectifs de l'organisation.

> « Le gouvernement est l'Actionnaire unique qui doit valider les grandes orientations. Le travail se fait au sein de l'administratif, puis est discuté et enfin validé par le CA et ensuite déposé auprès du gouvernement. C'est le rôle de la présidente du CA de s'assurer de bien aligner le tout. »
>
> Administratrice #1

L'alignement entre les objectifs de l'entreprise et le souhait de l'État demeure un sujet de discussion entre les parties. Encore ici, il y a un certain jeu de pouvoir entre ce que souhaite le conseil d'administration et ce que souhaite le ministre. L'intérêt envers une société d'État demeure toutefois très variable selon les individus et les priorités gouvernementales. Un président de conseil nous a mentionné une situation où le ministre a un certain pouvoir hiérarchique, alors que le président joue de son influence en utilisant un argumentaire financier afin de faire progresser son organisation et d'éviter qu'elle soit prise dans un débat politique.

> [En lien avec une potentielle privatisation de l'entreprise] « "Écoutez si vous voulez, on a fait une analyse". Mais le modèle d'affaires leur

> appartient. Ce qu'il faut faire c'est qu'ils comprennent bien les enjeux. La chose qui aide c'est l'appareil gouvernemental, les sous-ministres sont les mêmes, les fonctionnaires sont les mêmes. Eux autres ce n'est pas nouveau. Ils nous voient aller. À cause de l'importance du dividende, on ne peut pas niaiser là. Donc on présente notre plan de match et on lui dit : "Es-tu d'accord avec ça ?" Là s'il est d'accord, on y va. Là on a nos règles de fonctionnement, on le prévient. Fais que c'est ça, ça a été ça la stratégie. »
>
> Administratrice #10

Certains présidents préfèrent prendre les devants et proposer une évolution de l'organisation en fonction de la compréhension qu'ils ont des attentes du gouvernement. Procédant de la sorte, ils sont en mesure d'avoir une analyse approfondie de la situation, mais également de proposer des scénarios qui conviennent au conseil d'administration.

> « On est arrivée avec une rencontre avec le premier ministre et le ministre responsable de la société. On a dit, "voici les trois scénarios puis les conséquences des trois scénarios. Puis, non si vous me demandez, à moi Monsieur le Premier ministre, monsieur le ministre, qu'elle est ma réponse c'est celui-là que je choisirais. Puis voici pourquoi. Voici qu'est-ce que ça signifie." Et c'est le plan qui a été pris par la suite pour écrire le plan stratégique. Donc, c'est notre rôle, c'est vrai j'avais la conviction que c'était notre rôle, notre responsabilité de travailler, d'arriver avec des scénarios, etc., de les proposer. Alors un parti politique aurait pu décider "Moi c'est le statu quo", l'autre aurait pu dire "Non on fait un repli stratégique". Puis l'autre aurait pu dire "Non on s'en va vers un plus plus plus". On avait regardé les scénarios avec les avantages et les inconvénients de chacun. »
>
> Administratrice #11

Encore une fois ici, la qualité de la relation entre le président du conseil et le ministre facilite la validation des orientations. Le président du conseil doit parfois être tenace ou encore patient selon la situation afin de faire adopter les orientations développées. À

d'autres moments, le défi est encore plus grand, soit de défendre la mission de l'entreprise auprès de l'État, et plus particulièrement du ministre.

5.2.3.3. Gardien de la mission de l'entreprise

L'État ne peut pas faire ce qu'il souhaite avec les sociétés d'État, il demeure un cadre légal et les statuts juridiques de l'entreprise qu'il est important de respecter. Avec diplomatie et sens politique, c'est le devoir du président du conseil de bien recadrer ce type de situation où un ministre voudrait sortir du cadre de la société. Nous voyons dans ce chapitre que les administrateurs ne peuvent pas être totalement indépendants, simplement par le fait qu'ils sont nommés par le gouvernement. Ils doivent tout de même s'assurer de respecter leur cadre légal qui spécifie le mandat du conseil d'administration, et nécessite ainsi une certaine séparation avec le rôle de l'État. Un administrateur nous présente bien cette nécessaire séparation des pouvoirs, incluant le besoin de préserver l'organisation de la joute politique, du moins lorsque possible.

> « La séparation est importante. Toute cette question-là aussi avait été abordée dans le rapport de la vérificatrice générale. Il est important de s'assurer de clarifier ces liens-là, encore une fois pour ne pas que le politique vienne s'immiscer. Veux, ne veux pas, [la société d'État] c'est quand même un gros pot de pièce d'or dans lesquels un député ou un élu quelconque peut facilement avoir envie de piger. C'est ça la réalité du business puis il faut s'assurer que justement cette tentation est contrôlée. Ça c'est le rôle du PCA »
>
> Administratrice #4

Le « pot de pièces d'or » démontre bien la réalité de plusieurs administrateurs de société d'État face au gouvernement. Il est effectivement attrayant pour certains élus de vouloir influencer les décisions de l'entreprise ou utiliser ses ressources afin d'atteindre un objectif personnel ou électoral. Les administrateurs doivent être les gardiens de l'entreprise afin d'éviter ces différentes formes d'abus. L'entreprise publique a une activité commerciale et une mission d'intérêt général qui est claire, et ne doit pas être modulée au gré des changements politiques. Le sens politique est alors très important afin de demeurer à l'écoute des préoccupations du ministre et voir comment la société peut contribuer, tout en

respectant ses objectifs, autant pour l'activité commerciale que pour la mission d'intérêt générale. C'est une approche qui est primordiale afin de conserver le lien entre le président du conseil d'administration et le ministre.

> « Quand ils sont arrivés, c'était toute fait. Leurs visions, celle du premier ministre, il ferait toute l'offre de services en ligne. Nous autres, on est gouverné par la loi. On agit en fonction du cadre de la loi et des objectifs qui s'y retrouvent. J'ai dû faire quelques rencontres avec le PDG et le ministre afin d'expliquer ce que l'on fait, ou on était rendu. Et là ce qui est très important c'est qu'ils sont… C'est de comprendre les enjeux de l'actionnaire, quel qu'il soit dans le fond. Ça donne que c'est le gouvernement-là parce qu'ils ne sont pas heureux avec ça puis ils sont coincés. Comment s'en sortir de ça ? Comment on peut les aider à se sortir de ça ? »
>
> Administratrice #10

Le cadre légal joue un rôle essentiel afin de délimiter les discussions entre l'État et l'entreprise publique. Le fait que l'activité commerciale ainsi que la mission d'intérêt général soient établies dans un cadre légal ou dans une documentation officielle approuvée par le gouvernement donne des balises solides au conseil d'administration dans sa relation avec le gouvernement.

> « Si je prends [la société d'État] par rapport à une compagnie canadienne. Je suis sur le conseil de [entreprise cotée en bourse A] par exemple, ou celui de [entreprise cotée en bourse B]. Mais il y a déjà là une différence. J'ai une loi à respecter. Une loi qui stipule clairement mes mandats. Et puis en plus il y a aussi à l'intérieur [de la société d'État] une relation avec le gouvernement. Vous avez donc un actionnaire pour lequel le dialogue doit se faire à l'intérieur d'un certain processus et surtout un cadre légal. Je dois régulièrement rappeler ce cadre. Donc ça, c'est vraiment une différence assez fondamentale parce qu'on a un stakeholder qui est très clair et pour lequel la dimension de

> relation je dirais respectueuse, efficace, harmonieuse, mais en même temps balisée va se faire avec le gouvernement. »
>
> Administratrice #11

Une administratrice ayant plusieurs expériences au sein de conseil d'administration d'entreprises publique, autant comme présidente qu'à titre d'administratrice, en plus d'avoir déjà été ministre, a très bien souligné la mince ligne entre l'État et l'entreprise publique. L'équilibre dans cette relation est fragile et il serait faux de croire que cet équilibre est toujours respecté, mais il demeure un objectif à atteindre.

> « Alors c'est sûr qu'à la [société d'État], il y a des grands bonzes sur l'indépendance de la société. Mais tu as [nom d'un ancien ministre] il pognait le téléphone pour appeler à la [société]. Tu as eu des gouvernements plus interventionnistes, tu en as eu d'autres qui ont été plus, disons distants. **Nous devons être sensibles au téléphone tout en rappelant la mission de la [société].** Je suis là depuis 5-6 ans. Je pense qu'on est à la bonne place dans la relation avec le gouvernement. On ne peut pas ignorer les inquiétudes, les préoccupations. On ne peut pas se dire "l'enjeu est stupide, ça entre pas dans notre mandat". On est sur la même planète, on ne peut pas ne pas être attentif à des préoccupations qui sont exprimées par un gouvernement puis parfois aussi par la population. **Il faut revenir au jeu de base, voir comment on peut aider à répondre aux préoccupations tout en étant conforme à notre mission.** […] Je réfléchis à ça, ce sont les CA qui sont les premiers gardiens de leurs propres missions, de leurs mandats, qui sont inscrits dans la loi constitutive. Tu ne peux pas demander au gouvernement… normalement, tu ne devrais pas demander. Ils ne lisent pas la loi tous les matins. Puis oui des fois dans leurs demandes, ils transgressent totalement. Mais c'est notre responsabilité comme Président, comme membre de CA. C'est à nous autres à faire des rappels. Eux autres [en faisant référence aux politiciens] ils ne sont pas là-dedans, il faut qu'ils trouvent une solution à leurs problèmes. »
>
> Administratrice #12

Cette administratrice présente clairement la nécessité de collaboration en opposition avec la nécessité de défendre la mission de l'entreprise. Deux éléments qu'il serait facile de mettre en opposition et pour lesquels le président du conseil doit être en mesure de manœuvrer afin de bien représenter l'entreprise publique.

5.3. UNE REDDITION DE COMPTE POUR L'ETAT ET POUR LA POPULATION

Une troisième influence d'une mission d'intérêt général énoncée par l'État réside dans la reddition de compte qui doit être faite par l'entreprise. Ici, l'influence s'effectue essentiellement dans la gouvernance de l'entreprise par la reddition de compte public qui doit être effectuée. Une reddition de compte qui se fait de manière formelle à l'échelle de l'État, mais également de façon plus ou moins formelle sur le plan public. La mission d'intérêt général demande une certaine transparence auprès de la population. La présence de l'État comme unique actionnaire de l'entreprise demande également une reddition de compte particulière.

5.3.1. Une certaine transparence pour la population.

Le fait d'avoir une mission d'intérêt général énoncée par l'État apporte une certaine obligation de reddition de compte publique. L'État est actionnaire de l'entreprise et une mission d'intérêt général est poursuivie par l'entreprise, ce qui implique de rendre des comptes à la population, même si cette reddition de compte est rarement exigée de façon légale. Elle peut se faire formellement à l'aide de rapports qui sont placés sur le site web de l'organisation. Certaines entreprises effectuent également une assemblée publique accessible à la population afin de faciliter l'échange avec ceux-ci. Cette transparence peut être perçue comme une complexité supplémentaire pour certains administrateurs d'entreprises publiques.

> « **On a une assemblée publique annuelle, ce qui est un petit peu particulier pour une entreprise privée.** Donc on doit mettre un avis de 60 jours dans les journaux pour que le public puisse venir. On a deux réunions annuelles avec la communauté donc on fait une liste avec des influenceurs de la communauté. Alors on est peut-être un petit peu particulier. C'est comme si on était privé, mais pas tant. On a quand

> même beaucoup d'obligations de rendre compte puis évidemment il faut qu'on reste toujours à profit. Tu sais il faut qu'on assure la pérennité de l'entreprise donc c'est particulier comme statut. »
>
> Administratrice #17

Dans certains cas, une transparence est encore plus grande alors que certaines entreprises diffusent publiquement des documents en lien avec le conseil d'administration, en plus de diffuser les revenus et dépenses reçus à titre d'administrateurs.

> « Il y a une reddition de compte publique qui se fait. Il y a une assemblée annuelle publique, les documents du conseil sont publics. Quand tu vas sur le site web de [la société], il y a toute une section, je veux dire, vous avez accès à plein d'informations sur le site. Mon compte de dépenses en tant qu'administratrice est public, sur le site web. Alors vous allez pouvoir voir [nom de l'administrateur], elle a réclamé combien en frais de déplacement pour siéger au conseil d'administration cette année ? Alors ce n'est pas du tout le même contexte parce que la mission est publique. Il y a toute une préoccupation de s'assurer que l'on soit redevable au public face aux dépenses que l'on fait. Cette préoccupation-là est hyper importante. [Noms de compétiteurs du secteur privé] ils n'ont pas cette obligation-là, pas du tout. »
>
> Administratrice #15

Plusieurs administrateurs sont très conscients qu'une société d'État doit rendre des comptes publics. La population n'est toutefois pas la seule intéressée par la société, les journalistes sont également à l'affût des activités au sein de la société, ce qui vient influencer encore plus les administrateurs. Ceux-ci doivent non seulement se questionner sur les éléments que l'entreprise rend publics, mais également sur l'ensemble de leurs actions qui pourraient également être mis à jour sur la place publique. Des administrateurs présentent très bien cette « maison de verre ».

> « **Tu as des comptes à rendre à chaque jour. À chaque jour, tu fais des nouvelles, à chaque jour il y a quelqu'un qui a une opinion sur comment la [société d'État] est gérée** ? À chaque jour littéralement,

> alors dans ce contexte-là tu es dans un bocal de verre. Et tu fais attention à ce que tu fais. Tu comprends ta mission, tu t'entends avec ton ministre sur les mandats qui te sont confiés et tu restes collé là-dessus. Et nous, on doit comprendre ça et s'assurer qu'on reste collés là-dessus. »
>
> Administratrice #3

> « Je pense que je suis très consciente qu'on est dans des maisons de verre. Tout ce qu'on fait peu être dans le journal le lendemain matin. Je pense qu'ultimement aussi, je suis très consciente que tout argent qu'on dépense, c'est de l'argent qui ne va pas au dividende. Fais que ce n'est pas notre argent, ce n'est pas comme dans une compagnie privée. Ce n'est pas ça, tu sais ce n'est pas à nous cet argent. À Noël, quand on fait le souper, on donne une bouteille de vin aux gens en cadeau. Mais tu sais je vérifie le prix de la bouteille. Avant ça on faisait toujours des soupers de Noël avec les conjoints, j'ai enlevé les conjoints, on fait juste les membres du conseil avec la direction. Est-ce qu'il y a une valeur ajoutée à la présence des conjoints ? Je ne pense pas. Dans le fond, c'est aussi ça que je cherche. Quand est-ce qu'il y a de la valeur ajoutée ? »
>
> Administratrice #10

Ces administrateurs présentent bien que la mission d'intérêt général énoncée par l'État exerce une influence constante sur la gouvernance de l'entreprise qui entraîne les administrateurs à avoir une réflexion sur les actions qu'ils posent. Cette reddition de comptes envers la population vient s'ajouter à la reddition de compte auprès de l'État.

5.3.2. Une reddition de compte spécifique à la mission demandée par l'État actionnaire

La reddition de compte auprès de la population n'est pas formellement encadrée et provient du fait que l'État est actionnaire de la société. Toutefois, l'État est un actionnaire exigeant en matière de reddition de compte et demande également plusieurs informations concernant l'organisation. Comme le présente un administrateur, la reddition de compte au sein d'une entreprise publique comprend plusieurs facettes.

> « La reddition de compte, c'est beaucoup de travail parce qu'il faut, et c'est normal il faut qu'on réponde à toute la population. Donc ça, cet aspect-là est très différent pour les autres conseils que j'ai faits [entreprise privée et organisme à but non lucratif], ce n'est pas aussi détaillé de la même façon. Au niveau des sociétés publiques [coté à la bourse], là c'est très axé sur le financier, il faut tout donner. **Alors qu'au niveau d'une société d'État, le spectre est beaucoup plus large. Financier, on donne les états financiers, mais également le reste du spectre, notre mission publique, nos activités sociales, notre partenariat avec toutes les entreprises, tout ça ce n'est pas mal plus large.** »
>
> Administratrice #2

Plusieurs administrateurs rencontrés ont mentionné la lourdeur de la reddition de compte au sein des entreprises publiques. Certains documents produits sont expressément demandés par l'État alors que d'autres sont plus une demande informelle considérant que l'entreprise appartient à l'État. En finalité, c'est beaucoup, voire trop pour certains, de documents que l'entreprise publique doit produire, et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise et des ressources dont elle dispose.

> « Le *reporting* du conseil est important, mais je dirais que c'est jamais assez fort. Des fois on est en double et puis en triple parce que tu sais, on reçoit quand même le vérificateur général deux fois par année donc on est super surveillé. Il y a une reddition de compte énorme. Cela demande beaucoup de ressources et c'est peut-être ce qui est lourd. Qu'on soit 80 comme on est chez nous ou 8 000 comme nos voisins, on a la même reddition de compte à faire. Fait que c'est énorme la reddition. On est très surveillé au niveau du gouvernement. Cela se répercute au niveau au niveau du conseil d'administration, des comités. »
>
> Administratrice #27

> « C'est la lourdeur de reddition de compte que tu n'as pas dans d'autres sociétés. Dans une société d'État, il n'y a pas tout le temps les budgets puis on te demande de faire beaucoup de redditions de comptes,

> beaucoup de rapport, beaucoup de choses en double. Ils demandent la même affaire à la méga société d'État ou la plus petite société d'État. Tes obligations d'administrateurs demeurent les mêmes, peu importe où tu es. […] On a de la reddition de compte sur tout ce qui est... que ça soit ton entretien de bâtiment, que ce soit les rapports que tu dois compléter, les rapports administratifs, financiers que tu dois compléter. Toute l'obligation, on s'entend respecter la langue française, respecter, t'assurer que tous les systèmes soient conformes au gouvernement. C'est lourd, c'est très lourd. […] Tu sais tu te rends compte à un moment donné "Mais pourquoi on fait ça ? ". Parce qu'on n'a pas le choix. OK, enfin tu sais des fois des réflexes que tu aurais en entreprise privée de ne pas mettre de temps là-dessus, mais de le mettre sur autre chose. Des fois ça t'empêche de faire du développement, de la croissance parce que tu es obligé à faire des trucs pour rendre des comptes. »
>
> Administratrice #6

Un administrateur a d'ailleurs établi un lien entre l'actionnariat et la reddition de compte. Pour lui, la présence de plusieurs organes de gouvernance est une des raisons pouvant expliquer la lourdeur de la gouvernance. Le conseil d'administration doit assurer son rôle de surveillance et prendre connaissance de la reddition de compte de l'entreprise. À cela s'ajoute la reddition de compte qui est faite directement au ministre qui représente l'actionnaire, en plus de faire une reddition de compte au gouvernement. Plusieurs ressources de l'organisation sont ainsi allouées à rendre des comptes.

> « On a fait pas mal plus de rapport que le privé. C'est entre nous là. Regardez nos rapports annuels puis regardez ceux du privé. C'est pas mal plus là. Puis l'autre chose dans cet environnement-là, le privé maintenant il y a un conseil d'administration, mais il n'y a pas de ministre, il n'y a pas de gouvernement. Il n'y a pas d'appareil politique. Ici il y a deux, même trois niveaux de gouvernance. Il y a le conseil d'administration, il y a le ministre, il y a le gouvernement. Le gouvernement ce n'est pas le ministre. Le ministre fait partie du gouvernement. Ça en fait plusieurs là. »
>
> Administratrice #7

Selon les administrateurs rencontrés, les conseils auxquels ils font partie se voient influencés, mais également encadrés afin d'assurer une reddition de compte régulière à deux importantes parties prenantes de l'organisation : la population et l'État.

5.4. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CHARGE DE SURVEILLER LUI-MEME SA MISSION

Enfin, un dernier effet de la présence d'une mission d'intérêt général énoncée par l'État sur les actions du conseil ou de ses membres concerne la surveillance des objectifs de l'organisation. Nous avons vu que le conseil d'administration et plus particulièrement la présidente doivent parfois défendre la mission d'intérêt général auprès de l'État.

Les administrateurs ont également le devoir de surveiller que les différents objectifs sont effectivement ceux poursuivis par l'entreprise. Un administrateur a exprimé cet élément de façon très simple.

> « C'est surveiller que ça se fasse-là. C'est de veiller à la mission de l'organisation. C'est ça le rôle du conseil. »
>
> Administratrice #7

Pour lui, **c'est précisément le rôle du conseil d'administration de s'assurer que l'organisation œuvre à réaliser sa mission, autant la mission d'intérêt général que son activité commerciale.** Il est possible de se questionner ici sur le niveau d'indépendance du conseil d'administration afin d'effectuer ce rôle. Est-il effectivement en mesure d'évaluer de façon détachée la réalisation de la mission ? Une tierce partie ne serait-elle pas mieux positionnée afin d'effectuer ce constat ?

D'autres administrateurs mentionnent également cet aspect de leur mandat. Ces administrateurs précisent justement que l'entreprise publique ne doit pas seulement œuvrer dans le cadre de sa mission, mais également s'assurer qu'elle contribue à l'ensemble des objectifs qu'elle doit suivre. Mission d'intérêt général et activité commerciale.

> « Pour moi c'est de s'assurer que, ça va avoir l'air un petit peu prétentieux, mais collectivement**, on s'assure que [l'entreprise**

> **publique] remplit sa mission** telle qu'elle a été énoncée par la loi qui constitue [la société.] Donc, on est un petit peu le garde-fou, on n'est pas le porte-parole du gouvernement même si officiellement chacun des membres du conseil d'administration sont nommés par le gouvernement. Je ne me considère pas comme étant le porte-parole du gouvernement. On est le garant du maintien de la mission, donc si [l'entreprise publique] avait une direction qui tout d'un coup voulait faire uniquement [la mission d'intérêt général] sans égard à la viabilité financière de l'entreprise. Ou si au contraire, la direction décidait d'investir uniquement dans des projets politiques parce que le député du coin lui l'a demandé, sans égard, ni à la [mission d'intérêt général], ni à [l'activité commerciale]. Le conseil d'administration est là pour dire "Non ça ne marche pas". »
>
> Administratrice #4

> « Ça serait que dans les compromis que la direction fait, ils n'oublient jamais la mission de l'entreprise. Ou ils ne font jamais des compromis à la mauvaise place, alors on a notre mission, on a nos ventes, on a les attentes que les citoyens ont envers nous. On a nos propres attentes vis-à-vis de la notoriété de la [société d'État], vis-à-vis de son rôle dans les communautés, etc., et on est là pour accompagner l'équipe de direction à faire les bons choix. C'est comme ça que je résume notre rôle. »
>
> Administratrice #3

Dans la dernière situation, l'administrateur précise l'aspect de compromis. Il souligne que, considérant les ressources de l'organisation, il y a des compromis, des choix que la direction doit faire dans l'attribution des ressources afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Le conseil d'administration est alors présent pour soutenir l'équipe de direction dans ces choix et aussi pour s'assurer que tous les objectifs de l'entreprise publique sont adéquatement couverts.

Un administrateur a bien expliqué ce type d'accommodement qui doit être réalisé au sein des entreprises publiques. Il y a régulièrement un jeu d'équilibre qui doit être fait entre l'activité commerciale et la mission d'intérêt général. Les ressources de l'organisation étant

limitées, l'équilibre se situe bien souvent dans l'utilisation et la priorisation de ces ressources dans l'atteinte de la mission et de l'activité commerciale. Dans le cas présent, l'administrateur parle d'une activité commerciale qui permet d'apporter suffisamment d'argent (une vache à lait), afin de soutenir la réalisation de la mission d'intérêt général.

> « On en parle parce que tu sais on n'a pas le choix de faire de l'argent à un moment donné. Je vais vous donner un exemple, une [activité commerciale] qui était extrêmement payante. Donc on n'a pas le choix à un moment donné d'avoir… Je vais l'appeler poliment une vache à lait comme [produit]. Tu sais on passe la gratte, on en ramasse des sous-là. Ça va aider pour, je ne sais pas moi, notre [mission d'intérêt général] qui est moins connue éventuellement puis qui va nous permettre de remplir notre mission, fait que c'est des vases communicants d'une certaine manière »
>
> Administratrice #17

La gestion de l'équilibre entre l'activité commerciale et la mission est un sujet de discussion fréquent au sein de plusieurs conseils d'administration. Cet équilibre semble parfois difficile à atteindre. Certains conseils d'administration doivent parfois mettre un peu plus de pression afin de remplir la mission d'intérêt général. Dans de telles situations, le risque est que l'organisation biaise son cadre de référence afin de remplir cette obligation, entraînant un risque accru pour l'organisation. En somme, on veut tellement réaliser notre mission que l'on finit par le faire maladroitement.

> Dans les dossiers [reliés à notre mission d'intérêt général], ce que nous avons exprimé et constaté au conseil d'administration c'est que l'on veut tellement réussir à dire oui, qu'on pallie, on le fait. On prend le singe sur nos épaules. Et ça, c'est la leçon de [projet x], puis c'est la leçon de [projet y]. Il y a un biais positif lorsque c'est un dossier [relié à notre mission d'intérêt général].
>
> Administratrice #12

Enfin, plusieurs administrateurs nous ont mentionné que la gestion de l'équilibre entre l'activité commerciale et la mission d'intérêt général était bien présente au sein du conseil.

Ils soulignent que ce n'est pas souvent mentionné explicitement, mais que cela fait partie des filtres de décision lors des discussions portant sur les grands projets de l'entreprise.

> « [En faisant référence à la mission d'intérêt général] Ça fait partie de nos filtres décisionnels. Donc évidemment on s'assure que sur le plan financier ça a du sens. Tu sais, il y a la base d'affaires, mais avant de prendre une décision, on se dit, on discute, est-ce que nous allons contribuer à [notre mission d'intérêt général]. Les [citoyens] vont percevoir ça comment ? Est-ce qu'on va créer de la fierté pour les [les citoyens] ? Est-ce que [la région] va y trouver son compte? »
>
> Administratrice #20

5.5. CONCLUSION DU CHAPITRE

Nous avons déterminé dans le chapitre quatre qu'une dualité d'objectifs était présent dans la majorité des entreprises publiques canadiennes. En continuité, le présent chapitre avait comme objectif d'approfondir la manière donc les administrateurs pouvaient gérer cette dualité dans une entreprise publique.

Nous avons ainsi exploré le sujet en fonction des éléments qui ressortaient des entretiens réalisés avec les administrateurs d'entreprises publiques canadiennes. Ainsi, nous n'avons pas la prétention de colliger l'ensemble des effets, mais bien uniquement certains d'entre eux. Ce travail nous aura permis d'établir quatre éléments qui sont directement en lien avec la présence d'une dualité d'objectifs au sein de l'entreprise publique.

À la base d'un conseil d'administration, le choix et le profil des administrateurs représentent un premier élément d'influence. Une influence qui provient de l'État, essentiellement par l'entremise du ministre, qui influence le choix des administrateurs. Ce niveau d'influence est toutefois variable, autant en fonction du ministre en poste, son équipe ou encore de l'entreprise publique impliquée. Bien qu'il nous manque le point de vue de l'État dans ce processus, des administrateurs nous ont également partagé que les particularités de l'entreprise publique, dont sa mission, peuvent influencer le choix des administrateurs. La forte présence d'administrateurs ayant une connaissance du politique

ou de l'administration publique au sein des conseils peut être justifiée par le besoin de bien comprendre la raison d'être de ce type d'entreprise. Cette nécessité de compréhension de l'entreprise publique et de son environnement fut un élément important pour certains administrateurs rencontrés.

Ensuite, le fait d'avoir une mission énoncée par l'État vient sans aucun doute positionner le besoin de créer et entretenir une relation entre le conseil d'administration et l'équipe rapprochée du ministre. C'est par cette relation, grandement influencée par les habiletés politiques du président du conseil, que le conseil d'administration pourra atteindre différentes finalités :

- tenir informé le gouvernement ;
- définir et faire valider les grandes orientations qui seront suivies ; et,
- s'assurer de défendre la mission face aux demandes de l'État (gardien de la mission).

La relation avec l'État nécessite certainement une reddition de compte au niveau du gouvernement. C'est précisément un troisième effet de la présence de l'État dans l'actionnariat de l'entreprise publique. L'influence de l'État sur la reddition de compte qui est faite est importante, voire trop pour certains administrateurs. La mission d'intérêt général nécessite elle aussi une reddition de compte, autant sur le plan de la hiérarchie de l'organisation que pour l'ensemble des parties prenantes intéressées par cette mission. En somme, plusieurs ressources d'une entreprise publique sont nécessaires afin d'assurer cette reddition de compte.

Un dernier effet de la mission d'intérêt général sur les administrateurs réside dans la surveillance de la mission d'intérêt général. Donc, en plus de défendre cette mission et de devoir rendre des comptes sur celle-ci, le conseil d'administration doit prendre les mesures nécessaires afin de s'assurer que cette mission soit bien effectuée à l'échelle de l'organisation. Cette situation peut cependant porter à confusion considérant qu'il y a un risque important pour le conseil d'administration de se mettre dans une position paradoxale où il doit s'assurer de l'application de la mission en plus d'évaluer la réalisation de celle-ci. L'équilibre entre la mission d'intérêt général et l'activité commerciale de l'entreprise publique est souvent bien difficile à réaliser.

Globalement, il est possible de constater que le rôle des administrateurs est particulier à l'entreprise publique, notamment en raison des particularités que demande une mission d'intérêt général en plus d'une activité commerciale et par le fait que l'État est actionnaire de l'entreprise. Les membres du conseil sont nommés par l'État afin d'administrer l'entreprise. Toutefois, ils doivent également être le gardien de la mission de l'entreprise, souvent face à des demandes de l'État qui sont à l'extérieur de la raison d'être de l'entreprise. Toujours au niveau de la mission, les membres du conseil doivent superviser la réalisation de cette mission dans l'entreprise tout en surveillant et évaluant la réalisation de celle-ci.

CHAPITRE 6 - DISCUSSION ET CONCLUSION GÉNÉRALE

6.1. Discussion p.208

6.2. Limites de la recherche p.215

6.3. Contributions et perspectives p.216

6.4. Conclusion p.218

6.1. DISCUSSION

Le principal objectif de ce travail était de mieux comprendre la gouvernance des entreprises publiques. Les trois derniers chapitres auront ainsi permis d'apporter une nouvelle vision à l'étude de ce type d'entreprise. Ce dernier chapitre souhaite revenir sur certains éléments clés de ce travail et ainsi conclure le projet de recherche.

6.1.1. Revisiter et revaloriser l'entreprise publique

Nous avons ainsi constaté par le biais de la revue de la littérature que, bien que l'entreprise publique existe depuis maintenant plus d'un siècle et qu'elle ait été l'objet de nombreuses études, encore trop peu l'ont étudiée sous l'angle de sa mission.

L'entreprise publique a été historiquement analysée, en matière de gouvernance, comme une entreprise standard, en négligeant le mot public dans sa dénomination. On a laissé de côté le fait important que l'État est actionnaire de cette entreprise et que cela peut entraîner des objectifs et influences variées. Ainsi, plusieurs travaux ont utilisé les mêmes modèles afin de regarder une entreprise publique qu'une entreprise du secteur privé, ce qui constitue selon nous une erreur. En plus d'utiliser des modèles d'analyse similaires, plusieurs travaux ont également souhaité comparer la performance des entreprises publiques avec celle des entreprises du secteur privé. Nous ne sommes ainsi pas surpris des constats de plusieurs recherches qui soutiennent que la performance des entreprises publiques est moins grande

que celle du secteur privé. Ces travaux omettent bien souvent d'intégrer la mission d'intérêt général ou d'autres facettes reliées avec l'État actionnaire dans l'analyse de la performance.

L'entreprise publique possède très certainement des caractéristiques similaires aux autres modèles d'entreprise, mais a également des caractéristiques qui lui sont propres. Cette revue de littérature nous aura ainsi permis d'ouvrir une fenêtre sur une nouvelle façon d'observer, d'analyser et de comprendre l'entreprise publique, soit sous l'angle de sa mission.

Les entreprises publiques qui intègrent une mission d'intérêt général en plus d'une activité commerciale peuvent être considérées comme des organisations hybrides au sens où elles s'engagent dans des activités qui impliquent différentes logiques. Cette forme d'hybridité organisationnelle, qui intègre en plus de l'objectif de profit une mission d'intérêt général, est relativement récente. Ces organisations hybrides sont tout de même en forte croissance en raison de leur cohérence avec les attendes de la société et les valeurs de plusieurs citoyens. Le besoin est effectivement grand pour des entreprises qui ne sont pas dissociées de leur milieu, mais qui au contraire contribuent de façon positive à la société dans laquelle elles se situent. Améliorer la connaissance de l'entreprise publique peut ainsi servir pour l'ensemble des entreprises qui partagent une dualité d'objectifs.

Les demandes de la société envers les entreprises ne se limitent pas aux différents types d'organisations hybrides, mais également à l'ensemble des entreprises. Plusieurs citoyens, politiciens, actionnaires, investisseurs institutionnels et autres acteurs de la société font des pressions pour que les entreprises fassent évoluer leur mandat dans la société. Plusieurs entreprises ont bien compris cet état de fait et ont laissé de côté l'objectif unique de la performance financière afin de bénéficier à un plus grand groupe de parties prenantes. L'idée de l'économiste Milton Friedman (1962) selon laquelle il y a « one *and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits* » semble de moins en moins vraie. Au contraire, le concept de *purpose* (mission, but ou objectif) est en croissance autant au sein des entreprises que des écoles de commerce.

Ainsi, positionner l'entreprise publique comme une entreprise qui intègre une mission d'intérêt général ne permet pas uniquement de revisiter ce type d'entreprise sous un nouvel

angle, mais également de contribuer à un mouvement organisationnel beaucoup plus grand et par la même occasion revaloriser la pertinence de ces entreprises dans la société d'aujourd'hui. Bien que l'entreprise publique soit présente depuis plus d'un siècle, elle continue de correspondre aux attentes de la société.

6.1.2. Classification des entreprises publiques selon leurs missions ?

Nous avons été en mesure dans le chapitre quatre d'établir de façon empirique qu'une grande majorité d'entreprises publiques canadiennes ont effectivement une mission d'intérêt général en plus d'une activité commerciale. Comme nous n'avons pas analysé l'ensemble des entreprises publiques canadiennes, nous ne pouvons pas généraliser ce fait, mais il demeure très important.

La dualité d'objectif n'est toutefois pas similaire d'une entreprise à l'autre. La place de l'activité commerciale et de la mission d'intérêt général semble varier. Nous avons ainsi été en mesure de catégoriser 3 différents types de gestion de la dualité d'objectif au sein des entreprises que nous avons analysées. Un premier type d'entreprise est axé uniquement sur l'activité commerciale. Un second type gère bien la dualité d'objectif. Et enfin un dernier type d'entreprise priorise la mission d'intérêt général.

En analysant bien ces différentes entreprises, il nous est possible de proposer un modèle de catégorisation des différents types d'entreprises publiques selon la gestion de la dualité d'objectifs. D'un côté nous avons la poursuite de l'activité commerciale alors que de l'autre nous avons la poursuite de la mission d'intérêt général. Ce modèle est ici à l'étape de l'idéation et nécessite un approfondissement empirique afin de préciser les diverses catégories. La figure 10 démontre ce modèle dans lequel les trois catégories identifiées au chapitre quatre sont présentes, auxquelles s'ajoutent deux nouvelles catégories. Ces deux nouvelles catégories ne furent pas constatées dans le cadre de nos travaux. Nous proposons que ces modèles de gestion de la dualité puissent se retrouver dans le portrait économique des entreprises publiques.

La première catégorie ajoutée est à l'opposé de l'entreprise publique qui priorise la mission d'intérêt général sur l'activité commerciale. Donc, il s'agit d'une entreprise publique qui

priorise l'activité commerciale sur la mission d'intérêt général. Il est d'ailleurs surprenant que nous n'ayons pas constaté ce type de situation. La pression financière est souvent ce qui apporte une dérive vers l'activité commerciale dans la dualité d'objectifs au sein des organisations hybrides en général. Considérant que cette situation semble être présente dans diverses formes d'organisation hybrides, il est ainsi réaliste de penser que ce type de situation peut également exister au sein des entreprises publiques.

Il est toutefois possible que pour plusieurs entreprises publiques, la présence de l'État comme actionnaire diminue cette pression financière. Il serait alors plus facile pour ces entreprises d'éviter la dérive (*mission drift*) et de gérer l'équilibre entre les objectifs.

Figure 10 - Modèle proposé des différents types d'entreprises publiques selon ses objectifs

La seconde catégorie que nous ajoutons au modèle est l'opposée de l'entreprise axée sur l'activité commerciale uniquement, soit l'entreprise axée sur la mission d'intérêt général uniquement. Dans ces deux situations, l'idée est qu'il demeure une dualité d'objectifs, mais que l'une d'entre elles est clairement effacée afin de laisser toute la place à l'autre. Une hypothèse qui explique en partie la raison pour laquelle nous n'avons pas répertorié d'entreprises axées sur la mission d'intérêt général uniquement est l'échantillon que nous avons sélectionné. Le critère #2 de notre échantillon faisait en sorte que nous conservions uniquement des entreprises publiques ayant plus de 50 % de revenu provenant d'activités commerciales. L'idée par ce critère était de s'assurer de cette activité avant de démontrer la présence d'une mission d'intérêt général. Conséquemment, il est logique qu'en ayant beaucoup de revenus provenant de l'activité commerciale, cette activité ne soit pas effacée dans la dualité d'objectifs. Nous supposons qu'il est fort probable qu'une entreprise

publique qui a peu de revenus en provenance d'activité commerciale fasse partie de cette catégorie.

Ces deux nouvelles catégories complètent ainsi une proposition de modèle où 5 situations sont présentes afin de catégoriser comment une entreprise publique intègre la dualité d'objectifs. Considérant le rapprochement entre l'entreprise publique et un groupe plus large d'organisations hybrides, il pourrait être également intéressant de constater si cette catégorisation peut également s'appliquer à ces entreprises ou d'élaborer un modèle qui peut correspondre aux différentes formes d'organisations hybrides.

6.1.3. La mission, un outil possible pour la gouvernance des entreprises publiques ?

La présence de la mission au sein des entreprises publiques nous permet également de faire un retour sur certains aspects de la littérature discutée dans cette thèse. Nous avons constaté que la littérature perçoit essentiellement l'entreprise publique sous l'angle de la présence de l'État au sein de la société, apportant différents enjeux dans la gouvernance de ces entreprises.

Le principal enjeu serait au niveau du risque d'ingérence de l'actionnaire dans les activités de l'entreprise. À cela peut s'ajouter la présence d'une multitude de relations d'agence emboitées entrainant un flou concernant les orientations à suivre. Une situation qui serait exacerbée par la présence de plusieurs actionnaires qui auraient des divergences dans l'établissement de ces orientations. En somme, selon la vision de l'actionnariat, il peut être difficile de bien définir et intégrer dans l'organisation les orientations à suivre. Au surplus, une portion de la littérature a également pointé vers une sous-performance financière des entreprises publiques.

Ainsi, étudier l'entreprise publique sous l'angle de la mission permet d'apporter une perspective différente sur ces enjeux. La présence de la mission devrait effectivement permettre, pour les différents acteurs impliqués, de mieux cerner les cibles à atteindre ainsi que les ressources utilisées dans l'atteinte de ces cibles. Cette mission peut également faciliter une compréhension commune pour les différentes parties prenantes impliquées. Considérant que la mission est clairement établie, il est effectivement beaucoup plus

difficile pour les actionnaires de venir modifier les orientations de l'entreprise, à l'extérieur de cette mission. Nous avons d'ailleurs été en mesure de constater cet aspect au niveau de la relation avec l'actionnaire. La présence d'une mission est clairement utilisée par les administrateurs des entreprises publiques afin d'encadrer certaines discussions ou attentes avec les actionnaires. Globalement, la mission de l'entreprise publique peut devenir un atout afin de limiter l'incertitude ou les divergences entrainées par l'actionnariat de l'entreprise.

La mission peut également être utile afin d'encadrer les enjeux de gestion de la performance mentionnés dans la littérature. La performance des entreprises publiques devrait être davantage en lien avec sa mission, et non uniquement selon ses résultats financiers. L'entreprise publique poursuivant des objectifs qui ne sont pas uniquement financiers, il est ainsi cohérent que l'évaluation de sa performance ne soit pas restreinte à cet aspect. En finalité, la mission doit être représentée dans les différentes facettes d'analyse de l'entreprise publique.

6.1.4. Le rôle actuellement ambigu des administrateurs face à la mission

Nous avons démontré que l'entreprise publique intègre généralement une mission d'intérêt général en plus d'une activité commerciale. Nous avons aussi établi que cette mission, en plus de la présence de l'État, influençait le mandat des administrateurs au conseil. Bien que ce travail se voulait essentiellement exploratoire, nous pouvons tout de même constater l'ambiguïté dans certaines facettes du rôle d'administrateur en lien avec la mission.

Dans le cadre de notre projet, nous avons exposé que la mission d'intérêt général exerce une influence sur le mandat des administrateurs. La mission vient ainsi teinter plusieurs aspects de leur travail en commençant par leur mandat de surveillance de l'organisation. Nous avons également été en mesure de constater que cette surveillance doit permettre de s'assurer que l'entreprise utilise les ressources adéquatement afin de répondre à sa mission. Par la suite, les administrateurs doivent aussi rendre des comptes sur les réalisations en lien avec la mission. Une reddition qui est réalisée auprès du ministre responsable, mais également auprès de l'État et de la population en général. La mission teinte de plus la relation que l'entreprise entretient avec l'État, avec le ministre. Une relation qui peut

s'avérer sensible lorsqu'il est question d'œuvrer à l'extérieur du mandat établi par la législation. Enfin, à la base de tout, la mission vient influencer le choix des administrateurs. Ceux-ci doivent bien comprendre que l'entreprise publique possède la particularité d'accomplir une mission d'intérêt général.

L'influence de la mission est ainsi forte, mais semble demeurer informelle et peu encadrée par les administrateurs. Plusieurs de ceux-ci ont effectivement mentionné qu'elle était présente de manière informelle dans plusieurs de leurs réflexions et décisions. Considérant qu'elle prend une place importante dans la gouvernance des entreprises publiques, il y aurait lieu de préciser les mécanismes reliés à la gouvernance de cette mission et avoir une stratégie qui y est associée.

Pour ce faire, l'entreprise publique peut définitivement s'inspirer de ce qui est fait dans les différentes formes d'organisations hybrides. À titre d'exemple, le rôle de l'administrateur au regard de la mission d'intérêt général pourrait être formalisé et même encadré dans les statuts de l'entreprise. Cette action faciliterait la compréhension du rôle autant par l'administrateur que pour l'État qui le nomme.

Aussi, bien que plusieurs entreprises publiques aient généralement des cibles dans la planification stratégique en lien avec la mission d'intérêt général, il serait possible de structurer davantage la reddition de compte en lien avec cette mission. Plusieurs personnes rencontrées ont mentionné que la reddition de compte était imposante pour l'entreprise. Pour mieux soutenir la réalisation de cette mission, et encadrer les nombreuses redditions de compte demandé par l'État (ou le ministre), un rapport annuel dédié à la mission d'intérêt général, ou une section du rapport annuel de l'entreprise pourraient être mis en place. On regrouperait ainsi dans un processus de reddition de compte, planifié, structuré et public, l'ensemble des éléments que l'entreprise doit fournir en lien avec sa mission.

Enfin, pour soutenir l'ensemble des actions et baliser l'influence de la mission sur l'entreprise, un comité du conseil d'administration devrait avoir le mandat de suivre, soutenir et encadrer la réalisation de cette mission. Une autre manière de procéder qui donnerait encore plus de crédibilité et empêcherait le conseil d'administration d'être juge et partie serait la mise en place d'un comité distinct du conseil qui aurait comme uniquement mandat l'évaluation de la réalisation de la mission.

En somme, nous avons constaté que la mission d'intérêt général a assurément une influence sur la gouvernance de l'entreprise. Nous proposons ainsi de s'inspirer des pratiques de certaines organisations hybrides afin de structurer cette influence. Il demeure que les quatre zones d'influence répertoriées ne sont certainement pas les seules. Il est ainsi possible de parfaire la connaissance de l'influence d'une mission d'intérêt général sur le mandat des administrateurs. Il serait d'ailleurs très pertinent d'approfondir de quelle manière la mission vient influencer les interactions présentes entre les administrateurs au sein du Conseil d'administration.

6.2. LIMITES DE LA RECHERCHE

Au terme de notre recherche, nous sommes conscients de certaines limites de ce travail. Dans un premier temps, la structure des entreprises publiques varie grandement à travers le monde. Il est donc difficile de prendre une situation dans un pays et la transposer dans un second. À titre d'exemple, les entreprises publiques au Canada sont en quasi-totalité détenues entièrement par l'État alors que dans plusieurs autres pays, l'État partage l'actionnariat de l'entreprise avec d'autres actionnaires. Cette modulation dans l'actionnariat entraîne probablement des modulations dans la place de la dualité de mission et dans l'influence de la mission sur le rôle des actionnaires.

Nous avons utilisé les balises de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) afin de bien définir l'entreprise publique. La définition de cette organisation est celle majoritairement utilisée dans le monde académique. Au surplus, l'OCDE effectue des travaux de recherche et de comparaison sur des entreprises publiques dans plusieurs dizaines de pays. Leur définition de l'entreprise publique nous semble la plus pertinente afin de définir les balises de l'entreprise publique et toutes les entreprises que nous avons répertoriées et analysées respectaient ces balises. Le tout, afin d'avoir une référence pouvant être comparable dans d'autre pays.

Malgré tout, les informations et résultats que nous avons recueillis demeurent contextualisés au Canada et nécessitent d'être adaptés afin d'être utilisés dans une autre situation. Il est effectivement fort probable que l'influence de l'État sur les administrateurs soit quelque peu différente entre le Canada, la France ou la Chine.

Une seconde limite de notre recherche concerne la méthodologie que nous avons utilisée. Nous avons analysé l'influence d'une mission d'intérêt général énoncée par l'État sur les administrateurs, en effectuant des entretiens auprès de ces administrateurs. Une vision plus complète aurait été d'effectuer un travail complémentaire afin d'observer le travail des administrateurs dans les réunions du conseil ou les sous-comités afin d'observer comment l'influence pouvait être effectuée. Les conseils sont toutefois des « boîtes noires » difficiles à percer et il n'a pas été possible d'effectuer cette observation dans le cadre de ce projet.

6.3. CONTRIBUTIONS ET PERSPECTIVES

Les principales contributions et perspectives de ce travail sont séparées en deux catégories. Les contributions et perspectives académiques et ensuite celles managériales.

6.3.1. Contributions académiques

À la base de notre travail, nous avons répertorié une multitude de travaux en lien avec la gouvernance des entreprises publiques. Il est toutefois ressorti que la zone aveugle de cette littérature était la gouvernance de ces entreprises sous l'angle de sa mission. Cet aspect nécessitait très certainement d'être approfondi et c'est ce que nous avons souhaité faire par ce travail. Nous avons ainsi contribué à mettre en lumière cet aspect de l'entreprise publique et les opportunités sont encore nombreuses. En prenant en considération la mission au sein des entreprises publiques, il est possible de revisiter plusieurs travaux effectués en intégrant cette perspective. La performance, la responsabilité sociale, l'internationalisation, la privatisation sont tous des sujets qui peuvent être analysés de nouveau, sous une nouvelle approche.

Un second élément que nous avons apporté par nos travaux est de démontrer de façon empirique la présence d'une dualité d'objectifs au sein d'une majorité d'entreprises publiques canadiennes. Les entreprises publiques étaient déjà considérées comme hybrides dans le cadre de quelques travaux en raison du croisement potentiel dans l'actionnariat des entreprises publiques ou dans ses pratiques de gestions. Nos travaux permettent maintenant de statuer que les entreprises publiques peuvent également être des organisations hybrides en considérant qu'elles poursuivent une activité commerciale en plus de cibler une mission d'intérêt général.

En lien avec cette dualité de mission, nous avons également proposé un modèle afin de catégoriser les différents types d'entreprises publiques selon le poids accordé à chacun des objectifs. Comme mentionné déjà, ce modèle est une proposition qui mérite d'être approfondie.

Toujours en lien avec la dualité d'objectifs, cette réalité permet d'établir un rapprochement entre l'entreprise publique et les nouvelles formes d'organisation hybrides. Ce rapprochement ouvre d'ailleurs la porte à des travaux complémentaires afin d'analyser à quel niveau le rapprochement peut être fait.

Enfin, nos travaux concernant l'influence de la mission énoncés par l'État sur les administrateurs étant de nature exploratoire, plusieurs éléments peuvent encore être approfondis sur cette thématique. De notre point de vue, la connaissance reliée à la mission d'intérêt général au sein de la gouvernance des entreprises publiques est encore au stade élémentaire et plusieurs travaux peuvent être réalisés afin de l'approfondir.

6.3.2. Implications managériales

En complément aux contributions académiques, il est très certainement possible d'identifier des contributions managériales de notre projet.

Une première contribution peut servir à tous les niveaux de gestion au sein d'une entreprise publique et concerne le positionnement de l'entreprise dans la société. Nous avons vu que les attentes sont envers des entreprises qui contribuent activement à leur milieu. De par la présence de la mission d'intérêt général, les entreprises publiques correspondent à cette attente. Au niveau de la communication, du marketing et de la gestion des ressources humaines, il est ainsi possible de revaloriser l'entreprise publique par un nouveau positionnement dans le marché. La présence de la mission n'est très certainement pas nouvelle au sein de ces sociétés, mais elle est certainement très peu mise de l'avant au niveau de la gestion. Elle peut pourtant être très utile afin de remettre à jour la perception face à ces « vieilles » formes d'entreprises en les comparant aux nouvelles formes d'organisations hybrides qui bénéficient généralement d'une perception positive de la population.

La présence de la mission d'intérêt général met également en lumière le besoin de mieux encadrer cette mission qui influence grandement les pratiques de l'organisation. Les administrateurs des entreprises publiques peuvent profiter des expériences des organisations hybrides et mettre de l'avant une gouvernance spécifique à cette mission. Nous avons d'ailleurs mentionné précédemment dans ce chapitre des idées d'actions pouvant être mises en place. Il y a une opportunité pour ces administrateurs de transposer la gestion de cette mission qui est présentement informelle en des activités planifiées et structurées.

Une dernière contribution managériale que nous soulignons dans cette section concerne la relation avec l'État actionnaire que nous avons mis en lumière dans notre projet. Pour certains dirigeants, cette relation était déjà évidente et acquise ; pour d'autres, il sera possible de développer une stratégie afin de bâtir cette relation et ainsi faciliter le positionnement de l'entreprise dans son environnement. La relation entre le conseil d'administration et l'État, ou plus particulièrement entre le Président du conseil et le Ministre responsable, ne doit pas être laissée au hasard. Encore ici, il est important de planifier et structurer cette relation afin qu'elle puisse se développer et mieux rendre service à l'entreprise publique. Nous avons dans le chapitre cinq certaines bases utilisées par des administrateurs qui pourront alors être utiles pour d'autres membres de conseil d'administration. À l'échelle de l'État, il est également important de prendre conscience de cette relation afin d'en préciser l'utilité souhaitée. Un ministre pourra effectivement analyser le mode de fonctionnement qu'il considère optimal et le mettre en place.

6.4. CONCLUSION GENERALE

En conclusion, l'objectif de ce projet de recherche était de mieux comprendre le rôle de la mission, souvent précisée par l'État, dans la gouvernance des entreprises publiques. Nous avons débuté ce projet avec une vision très large en lien avec la gouvernance des entreprises publiques pour petit à petit cibler la finalité à atteindre afin de finalement déboucher sur le rôle de la mission dans cette gouvernance.

Nos travaux en lien avec ces entreprises auront permis de mettre en relief les trois éléments suivants :

1) Établir un *research gap* au sein de la littérature, soit l'étude de la gouvernance des entreprises publiques sous l'angle de la mission.
2) Démontrer de façon empirique la présence d'une activité commerciale en plus d'une mission d'intérêt général au sein des entreprises publiques.
3) Constater que la mission des entreprises publiques vient influencer le travail des administrateurs.

Bien que plusieurs questionnements demeurent face à l'entreprise publique, nous souhaitons avoir réussi à contribuer à éclaircir le rôle de la mission au sein de ces organisations et espérons que cette contribution pourra servir à faire évoluer la recherche portant sur ces entreprises. Au surplus, nous pensons avoir aidé les dirigeants d'entreprise publique à mieux comprendre et soutenir leur mission d'intérêt général.

RÉFÉRENCES

Aharoni, Y. (1981). Performance Evaluation of State-Owned Enterprises : A Process Perspective. *Management Science*, *27*(11), 1340–1347.

Aivazian, V. A., Ge, Y., & Qiu, J. (2005). Can corporatization improve the performance of state-owned enterprises even without privatization? *Journal of Corporate Finance*, *11*(5), 791–808. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2004.11.001

Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, *7*, 263–295.

Alexius, S., & Cisneros Örnberg, J. (2015). Mission(s) impossible? Configuring values in the governance of state-owned enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, *28*(4/5), 286–306. https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2015-0151

Allini, A., Manes Rossi, F., & Hussainey, K. (2016). The board's role in risk disclosure: an exploratory study of Italian listed state-owned enterprises. *Public Money & Management*, *36*(2), 113–120. https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1118935

Alonso, J. M., Clifton, J., Díaz-Fuentes, D., Fernández-Gutiérrez, M., & Revuelta, J. (2013). The race for international markets: Were privatized telecommunications incumbents more successful than their public counterparts? *International Review of Applied Economics*, *27*(2), 215–236. https://doi.org/10.1080/02692171.2012.734791

Amoako, G. K., & Goh, M. K. (2015). Corporate governance practices of state owned enterprises in Ghana: An Analysis. *The IUP Journal of Corporate Governance*, *14*(April), 44–63. Retrieved from http://www.iupindia.in/1504/Corporate Governance/Corporate_Governance_Practices.html

Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2011). Dimensions of publicness and organizational performance: A review of the evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *21*(SUPPL. 3). https://doi.org/10.1093/jopart/mur026

Arocena, P., & Oliveros, D. (2012). The efficiency of state-owned and privatized firms: Does ownership make a difference? *International Journal of Production Economics*, *140*(1), 457–465. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.06.029

Austvik, O. G. (2012). Landlord and Entrepreneur: The Shifting Roles of the State in Norwegian Oil and Gas Policy. *Governance*, *25*(2), 315–334. https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2011.01549.x

Bance, P., & Obermann, G. (2015). Serving The General Interest With Public Enterprises - New Forms Of Governance And Trends In Ownership. *Annals of Public and*

Cooperative Economics, *86*(4), 529–534. https://doi.org/10.1111/apce.12101

Bass, A. E., & Chakrabarty, S. (2014). Resource security: Competition for global resources, strategic intent, and governments as owners. *Journal of International Business Studies*, *45*(8), 961–979. https://doi.org/10.1057/jibs.2014.28

Battilana, J., Dorado, S., Back, C., December, I. N., Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, *53*(6), 1419–1440. https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, *8*(1), 397–441. https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615

bcorporation.net. (2021). About B Lab. Retrieved July 1, 2021, from https://bcorporation.net/about-b-lab

Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2002). *Corporate governance and control*. Cambridge. Retrieved from http://www.nber.org/papers/w9371

Beecher, J. A. (2013). What matters to performance? Structural and institutional dimensions of water utility governance. *International Review of Applied Economics*, *27*(2), 150–173. https://doi.org/10.1080/02692171.2012.752447

benefitcorp.net. (2021). State by State Status of Legislation. Retrieved July 23, 2021, from http://benefitcorp.net/policymakers/state-by-state-status

Benito, G. R. G., Rygh, A., & Lunnan, R. (2016). The Benefits of Internationalization for State-Owned Enterprises. *Global Strategy Journal*, *6*(4), 269–288. https://doi.org/10.1002/gsj.1138

Bennington, L. (2010). Review of the corporate and healthcare governance literature. *Journal of Management and Organization*, *16*(2), 314–333. https://doi.org/10.5172/jmo.16.2.314

Berkman, H., Cole, R. A., & Fu, L. J. (2014). Improving corporate governance where the State is the controlling block holder: Evidence from China. *European Journal of Finance*, *20*(7–9), 752–777. https://doi.org/10.1080/1351847X.2012.671784

Bernier, L. (2011). The future of public enterprises: Perspectives from the canadian experience. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *82*(4), 399–419. https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2011.00443.x

Bernier, L., & Simard, L. (2007). The governance of public enterprises: The Quebec experience. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *78*(3), 455–474.

https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2007.00342.x

Bhasa, M. P. (2015). Ownership Structure and Performance of Listed State-Owned Enterprises Vis-à-Vis Comparable Private Enterprises: Evidence from India. *IUP Journal of Corporate Governance*, *14*(3), 7–24. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1703566196?accountid=28839%255Cnhttp://www.yidu.edu.cn/educhina/educhina.do?artifact=&svalue=IUP+Journal+of+Corporate+Governance&stype=2&s=on%255Cnhttp://pqdt.calis.edu.cn/Detail.aspx?pid=%255Cnhttp://159.226.100.141/Rea

BILL M 209 – 2019 Business corporations amendment act (2019). Retrieved from https://www.leg.bc.ca/parliamentary-business/legislation-debates-proceedings/41st-parliament/3rd-session/bills/first-reading/m216-1

Billis, D. (2010a). *Towards a theory of hybrid organizations*. *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy* (Palgrave M). Basingstoke, UK: Macmillan Publishers Limited.

Billis, D. (2010b). Towards a Theory of Welfare Hybrids. In D. Billis (Ed.), *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy* (pp. 46–69). London: Palgrave Macmillan.

Bird, M. G. (2015a). Canadian state-owned enterprises: a framework for analyzing the evolving Crowns. *Policy Studies*, *36*(2), 133–156. https://doi.org/10.1080/01442872.2014.1000843

Bird, M. G. (2015b). The Muddling Crown: VIA Rail and the federal government. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *86*(4), 585–600. https://doi.org/10.1111/apce.12094

Boardman, A. E., & Vining, A. R. (1989). Ownership and Performance in Competitive Environments: A Comparison of the Performance of Private, Mixed, and State-Owned Enterprises. *The Journal of Law & Economics*, *32*(1), 1–33.

Booth-Bell, D. (2018). Social capital as a new board diversity rationale for enhanced corporate governance. *Corporate Governance (Bingley)*, *18*(3), 425–439. https://doi.org/10.1108/CG-02-2017-0035

Borisova, G., & Cowan, A. R. (2014). Government asset sales, economic nationalism, and acquirer wealth effects. *Journal of Corporate Finance*, *29*, 351–368. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.09.011

Bortolotti, B., & Faccio, M. (2009). Government Control of Privatized Firms. *The Review of Financial Studies*, *22*(8), 2907–2939.

Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*,

14(2), 234–249. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4282106

Boubakri, N., & Cosset, J. C. (1998). The financial and operating performance of newly privatized firms: Evidence from developing countries. *Journal of Finance*, *53*(3), 1081–1110. https://doi.org/10.1111/0022-1082.00044

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. *Journal of Management Studies*, *39*(1), 97–122. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284

Bozec, R., Zéghal, D., & Boujenoui, A. (2004). The effect of the reform of Canadian state-owned enterprises on major corporate governance mechanisms. *Australian Journal of Public Administration*, *63*(2), 79–94. https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2004.00380.x

Brada, J. C. (1996). Privatization Is Transition—Or Is It?, *10*(2), 67–86.

Brakman Reiser, D. (2012). The next big thing: Flexible purpose corporations. *American University Business Law Review*, *2*(1). Retrieved from http://ssrn.com/abstract=1561783

Bruton, G. D., Peng, M. W., & Xu, K. (2015). State-Owned Enterprises Around the World As Hybrid Organizations. *The Academy of Management Perspectives*, *29*(1), 92–114. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0069

Business roundtable. (2019). Statement on the Purpose of a Corporation. Retrieved from https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/08/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures.pdf

Cadbury, A., Butler, I., Butler, J., Charkham, J., Collum, H., Dearing, R., … de Trafford, D. (1992). *The Report of the Cadbury Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance: The Code of Best Practice*. London. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.1993.tb00025.x

Calabrò, A., & Torchia, M. (2011). Conflicts of interest and governance mechanisms in Italian local public utilities. *International Journal of Public Administration*, *34*(7), 447–460. https://doi.org/10.1080/01900692.2011.576215

Cao, J., Pan, X., & Tian, G. (2011). Disproportional ownership structure and pay-performance relationship: Evidence from China's listed firms. *Journal of Corporate Finance*, *17*(3), 541–554. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2011.02.006

Capobianco, A., & Christiansen, H. (2011). Competitive Neutrality and State-Owned Enterprises CHALLENGES AND POLICY OPTIONS. *OECD Corporate Governance*, (1), 1–32. https://doi.org/10.1787/5kg9xfgjdhg6-en

Chakrabarti, A. B., & Mondal, A. (2017). Can commercialization through partial

disinvestment improve the performance of state-owned enterprises? The case of Indian SOEs under reforms. *Journal of General Management*, *43*(1), 5–14. https://doi.org/10.1177/0306307017719700

Chen, N., Sung, H.-C., & Yang, J. (2017). Ownership structure, corporate governance and investment efficiency of Chinese listed firms. *Pacific Accounting Review*, *29*(3), 266–282. https://doi.org/10.1108/PAR-12-2015-0046

Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2010). Cross-border mergers and acquisitions by Chinese listed companies: A principal-principal perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, *27*(3), 523–539. https://doi.org/10.1007/s10490-009-9150-7

Chernykh, L. (2011). Profit or politics? Understanding renationalizations in Russia. *Journal of Corporate Finance*, *17*(5), 1237–1253. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2011.06.009

Cheung, Y.-L., Qi, Y., Raghavendra Rau, P., & Stouraitis, A. (2009). Buy high, sell low: How listed firms price asset transfers in related party transactions. *Journal of Banking & Finance*, *33*(5), 914–924. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2008.10.002

Choudhury, P., & Khanna, T. (2014). Toward resource independence – Why state-owned entities become multinationals: An empirical study of India's public R&D laboratories. *Journal of International Business Studies*, *45*(8), 943–960. https://doi.org/10.1057/jibs.2014.20

Christiansen, H. (2011). *The Size and Composition of the SOE Sector in OECD Countries* (No 5). *OECD Corporate Governance Working Papers*. Paris. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/5kg54cwps0s3-en OECD

Christiansen, H. (2013). *Balancing Commercial and Non-commercial Priorities of State-owned Enterprises*. https://doi.org/10.1787/22230939

Clarke, T. (1998). Research on Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, *6*(1), 57–66. https://doi.org/10.1111/1467-8683.00081

Clò, S., Del Bo, C. F., Ferraris, M., Florio, M., Vandone, D., & Fiorio, C. (2015). Public enterprises in the market for corporate control: Recent worldwide evidence. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *86*(4), 559–583. https://doi.org/10.1111/apce.12093

Community Interest Companies. (2018). *Community Interest Companies Annual Report 2017-2018*. Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/727053/cic-18-6-community-interest-companies-annual-report-2017-2018.pdf

Credit Suisse. (2016). *The CS Gender 3000: The Reward for Change*.

Credit Suisse. (2019). *The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies*. *Credit Suisse*.

Cuervo-Cazurra, A., & Dau, L. (2009). Promarket reforms and firm profitability in developing countries. *Academy of Management Journal*, *52*(6), 1348–1368. https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.47085192

Cuervo-Cazurra, A., Inkpen, A., Musacchio, A., & Ramaswamy, K. (2014). Governments as owners: State-owned multinational companies. *Journal of International Business Studies*, *45*(8), 919–942. https://doi.org/10.1057/jibs.2014.43

Cui, L., & Jiang, F. (2012). State ownership effect on firms' FDI ownership decisions under institutional pressure: A study of Chinese outward-investing firms. *Journal of International Business Studies*, *43*(3), 264–284. https://doi.org/10.1057/jibs.2012.1

Cuomo, F., Mallin, C., & Zattoni, A. (2016). Corporate Governance Codes: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, *24*(3), 222–241. https://doi.org/10.1111/corg.12148

Daiser, P., Ysa, T., & Schmitt, D. (2017). Corporate governance of state-owned enterprises: a systematic analysis of empirical literature. *International Journal of Public Sector Management*, *30*(5), 447–466. https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2016-0163

Davis, J. H. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management Author (s): James H . Davis , F . David Schoorman and Lex Donaldson Source : The Academy of Management Review , Vol . 22 , No . 1 (Jan ., 1997), pp . 20-47 Published by : Academy of Management Stable URL : htt. *Academy of Management Review*, *22*(1), 20–47.

Deloitte. (2016). *In pursuit of impact, Mission-led businesses*. Retrieved from https://www.bigsocietycapital.com/sites/default/files/attachments/In pursuit of impact.pdf

Denis, J. L., Ferlie, E., & Van Gestel, N. (2015). Understanding hybridity in public organizations. *Public Administration*, *93*(2), 273–289. https://doi.org/10.1111/padm.12175

Dewenter, K. L., & Malatesta, P. H. (1997). Public Offerings of State-Owned and Privately-Owned Enterprises : An International Comparison. *The Journal of Finance*, *52*(4), 1659–1679.

Dewenter, K., & Malatesta, P. (2001). State-owned and privately owned firms : An emprical analysis of ... *American Economic Review*, *91*(1), 320–334. https://doi.org/10.1257/aer.91.1.320

Ding, Y., Zhang, H., & Zhang, J. X. (2007). Private vs state ownership and earnings management: Evidence from Chinese listed companies. *Corporate Governance: An*

International Review, *15*(2), 223–238. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00556.x

Dodge v. Ford Motor Co. (1919). Michigan Supreme Court.

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: *Australian Journal of Management*, *16*(June 1991), 49–66. https://doi.org/10.1177/031289629101600103

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1994). Boards and Company Performance - Research Challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance: An International Review*, *2*(3), 151–160. https://doi.org/DO - 10.1111/j.1467-8683.1994.tb00071.x

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, *20*(1), 65–91. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992

Durisin, B., & Puzone, F. (2009). Maturation of corporate governance research, 1993-2007: An assessment. *Corporate Governance: An International Review*, *17*(3), 266–291. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00739.x

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, *34*, 81–100. https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001

Edmonds, T. (2014). *Community Interest Companies Briefing Paper*. *House of Commons Library*. Cambridge. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Ellwood, S., & Garcia-Lacalle, J. (2015). The Influence of Presence and Position of Women on the Boards of Directors: The Case of NHS Foundation Trusts. *Journal of Business Ethics*, *130*(1), 69–84. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2206-8

Ennser-Jedenastik, L. (2014). Political Control and Managerial Survival in State-Owned Enterprises. *Governance*, *27*(1), 135–161. https://doi.org/10.1111/gove.12023

Estrin, S., Meyer, K. E., Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2016). Home country institutions and the internationalization of state owned enterprises: A cross-country analysis. *Journal of World Business*, *51*(2), 294–307. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.002

Estrin, S., & Pelletier, A. (2018). Privatization in developing countries: What are the lessons of recent experience? *World Bank Research Observer*, *33*(1), 65–102. https://doi.org/10.1093/wbro/lkx007

European Commission. (2017). *2016 SBA Fact Sheet*.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law & Economics*, *XXVI*(June 1983).

Ferrari, P. A., & Manzi, G. (2014). Citizens evaluate public services: a critical overview of statistical methods for analysing user satisfaction. *Journal of Economic Policy Reform*, *17*(3), 236–252. https://doi.org/10.1080/17487870.2014.909313

Fink, L. (2019). Purpose & Profit, Larry Fink's 2019 letter to CEOs. Retrieved from https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter

Firth, M., Fung, P. M. Y., & Rui, O. M. (2007). How ownership and corporate governance influence chief executive pay in China's listed firms. *Journal of Business Research*, *60*(7), 776–785. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.014

Flores-Macias, F., & Musacchio, A. (2009). The Return of State-Owned Enterprises. Retrieved October 28, 2018, from http://hir.harvard.edu/article/?a=1854

Florio, M. (2014). Contemporary public enterprises: innovation, accountability, governance. *Journal of Economic Policy Reform*, *17*(3), 201–208. https://doi.org/10.1080/17487870.2014.913823

Florio, M., Ferraris, M., & Vandone, D. (2018). Motives of mergers and acquisitions by state-owned enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, *31*(2), 142–166. https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2017-0050

Frederick, W. R. (2011). *Enhancing the role of the boards of directors of State-Owned enterprises*. Paris.

frederickalexander.net. (2018). Benefit Corporations Are Ready for 2018. Retrieved October 23, 2018, from https://frederickalexander.net/2018/01/09/benefit-corporations-are-ready-for-2018/

Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and " The Corporate Objective Revisited ." *Organization Science*, *15*(3), 364–369. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Gao, L., & Kling, G. (2008). Corporate governance and tunneling: Empirical evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, *16*(5), 591–605. https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2007.09.001

Gillan, S., & Starks, L. T. (2003). Corporate Governance, Corporate Ownership, and the Role of Institutional Investors: A Global Perspective. *Ssrn*. https://doi.org/10.2139/ssrn.439500

Glover, B. S. I., Fontenot, L. A., & Korn, H. A. (2016). A Corporate Paradigm Shift: Public Benefi t Corporations. *Insights*, *30*(10), 17–23.

Goldeng, E., Grünfeld, L. A., & Benito, G. R. G. G. (2008). The performance differential between private and state owned enterprises: The roles of ownership, management and market structure. *Journal of Management Studies*, *45*(7), 1244–1273. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00790.x

Greiling, D., & Grüb, B. (2014). Sustainability reporting in Austrian and German local public enterprises. *Journal of Economic Policy Reform*, *17*(3), 209–223. https://doi.org/10.1080/17487870.2014.909315

Greiling, D., Traxler, A. A., & Stötzer, S. (2015). Sustainability reporting in the Austrian, German and Swiss public sector. *International Journal of Public Sector Management*, *28*(4/5), 404–428. https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2015-0064

Grönblom, S., & Willner, J. (2014). Organisational form and individual motivation: public ownership, privatisation and fat cats. *Journal of Economic Policy Reform*, *17*(3), 267–284. https://doi.org/10.1080/17487870.2014.883923

Grosman, A., Okhmatovskiy, I., & Wright, M. (2016). State Control and Corporate Governance in Transition Economies: 25 Years on from 1989. *Corporate Governance: An International Review*, *24*(3), 200–221. https://doi.org/10.1111/corg.12145

Grossi, G., Papenfuß, U., & Tremblay, M. S. (2015). Corporate governance and accountability of state-owned enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, *28*(4), 274–285. https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2015-0166

Grossi, Giuseppe. (2007). Governance of Public-Private Corporations in the Provision of Local Italian Utilities. *International Public Management Review*, *8*(1), 132–153.

Grossi, Giuseppe, & Reichard, C. (2008). Municipal corporatization in Germany and Italy. *Public Management Review*, *10*(5), 597–617. https://doi.org/10.1080/14719030802264275

Grossi, Giuseppe, & Thomasson, A. (2015). Bridging the accountability gap in hybrid organizations: the case of Copenhagen Malmö Port. *International Review of Administrative Sciences*, *81*(3), 604–620. https://doi.org/10.1177/0020852314548151

Gupta, N. (2005). Partial Privatization and Firm Performance. *The Journal of Finance*, *60*(2), 987–1015.

Haigh, N., Kennedy, E. D., & Walker, J. (2015). Hybrid Organizations as Shape-Shifters: Altering Legal Structure for Strategic Gain. *California Management Review*, *57*(3), 59–82. https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.59

Haney, A. B., & Pollitt, M. G. (2013). New models of public ownership in energy. *International Review of Applied Economics*, *27*(2), 174–192. https://doi.org/10.1080/02692171.2012.734790

Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, *133*(2), 193–221. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3

Hart, O., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). The proper scope of government: Theory and an application to prisons. *Quarterly Journal of Economics*, *112*(4), 1127–1161. https://doi.org/10.1162/003355300555448

Hart, O., & Zingales, L. (2017). Companies Should Maximize Shareholder Welfare Not Market Value. *Journal of Law, Finance, and Accounting*, *2*(2), 247–275. https://doi.org/10.1561/108.00000022

Hauptman, L., & Belak, J. (2015). Ethical Tax Corporate Governance of State-owned Enterprises. *Systems Research and Behavioral Science*, *32*(2), 183–189. https://doi.org/10.1002/sres.2258

Hoskisson, R. E., Wright, M., Filatotchev, I., & Peng, M. W. (2013). Emerging Multinationals from Mid-Range Economies: The Influence of Institutions and Factor Markets. *Journal of Management Studies*, *50*(7), 1295–1321. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01085.x

Hu, F., & Leung, S. C. M. (2012). Top management turnover, firm performance and government control: Evidence from China's listed state-owned enterprises. *International Journal of Accounting*, *47*(2), 235–262. https://doi.org/10.1016/j.intacc.2012.03.006

Huber, J. D. (2000). Delegation to civil servants in parliamentary democracies. *European Journal of Political Research*, *37*(3), 397–413. https://doi.org/10.1111/1475-6765.00519

Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance An International Review* ·, *6*(2), 101–111. https://doi.org/10.1111/1467-8683.00089

Hung, M., Wong, T. J., & Zhang, T. (2012). Political considerations in the decision of Chinese SOEs to list in Hong Kong. *Journal of Accounting and Economics*, *53*(1–2), 435–449. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.10.001

IMF. (2020). *Fiscal Monitor Policies to Support People*. Retrieved from https://bit.ly/3k0tDyM

Jäger, U. P., & Schröer, A. (2014). Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. *Voluntas*, *25*(5), 1281–1306.

https://doi.org/10.1007/s11266-013-9386-1

Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, *56*(1), 137–159. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, *3*, 305–360. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Jiang, H., & Zhang, H. (2018). Regulatory restriction on executive compensation, corporate governance and firm performance. *Asian Review of Accounting*, *26*(1), 131–152. https://doi.org/10.1108/ARA-07-2016-0080

Johansen, S. T., Olsen, T. H., Solstad, E., & Torsteinsen, H. (2015). An insider view of the hybrid organisation: How managers respond to challenges of efficiency, legitimacy and meaning. *Journal of Management and Organization*, *21*(6), 725–740. https://doi.org/10.1017/jmo.2015.1

Jones, L., & Zou, Y. (2017). Rethinking the Role of State-owned Enterprises in China's Rise. *New Political Economy*, *22*(6), 743–760. https://doi.org/10.1080/13563467.2017.1321625

Jones, M. B. (2007). The multiple sources of mission drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *36*(2), 299–307. https://doi.org/10.1177/0899764007300385

Jones, S., Megginson, W., Nash, R., & Netter, J. (1999). *Share issue privatizations as financial means to political and economic ends*. *Journal of Financial Economics* (Vol. 53). https://doi.org/10.1016/S0304-405X(99)00021-5

Jones, T. M., & Goldberg, L. D. (1982). Governing the large corporation: more arguments for public directors. *Academy of Management Review*, *7*(4), 603–611. https://doi.org/10.5465/AMR.1982.4285255

Jun, H. (2016). Corporate governance and the institutionalization of socially responsible investing (SRI) in Korea. *Asia Pacific Business Review*, *22*(3), 487–501. https://doi.org/10.1080/13602381.2015.1129770

Kankaanpää, J., Oulasvirta, L., & Wacker, J. (2014). Steering and Monitoring Model of State-Owned Enterprises. *International Journal of Public Administration*, *37*(7), 409–423. https://doi.org/10.1080/01900692.2013.858355

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (January and February), 71–79.

Ke, B., Rui, O., & Yu, W. (2012). Hong Kong stock listing and the sensitivity of managerial

compensation to firm performance in state-controlled Chinese firms. *Review of Accounting Studies*, *17*(1), 166–188. https://doi.org/10.1007/s11142-011-9169-0

Khongmalai, O., & Distanont, A. (2017). Corporate governance model in Thai state-owned enterprises: structural equation modelling approach. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *17*(4), 613–628. https://doi.org/10.1108/CG-01-2016-0021

Kim, S., Karlesky, M. J., Myers, C. G., & Schifeling, T. (2016). Why Companies Are Becoming B Corporations. *Harvard Business Revoew*. Retrieved from https://hbr.org/2016/06/why-companies-are-becoming-b-corporations

Kostiander, L., & Ikäheimo, S. (2012). "Independent" consultants' role in the executive remuneration design process under restrictive guidelines. *Corporate Governance: An International Review*, *20*(1), 64–83. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00892.x

Kostova, T., & Hult, G. T. M. (2016). Meyer and Peng's 2005 article as a foundation for an expanded and refined international business research agenda: Context, organizations, and theories. *Journal of International Business Studies*, *47*(1), 23–32. https://doi.org/10.1057/jibs.2015.39

Kowalski, P., Buge, M., Sztajerowska, M., & Egeland, M. (2013). State-Owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications. *Publisher Information:OECD Publishing*, (147).

Kumar, P., & Zattoni, A. (2017). Board monitoring and effectiveness: Antecedents and implications. *Corporate Governance: An International Review*, *25*(2), 76–77. https://doi.org/10.1111/corg.12198

Kumar, P., & Zattoni, A. (2018a). Ownership structure, corporate governance and institutional environment: Going beyond managerial opportunism and the principal-agent framework. *Corporate Governance: An International Review*, *26*(2), 82–83. https://doi.org/10.1111/corg.12232

Kumar, P., & Zattoni, A. (2018b). The role of the board and external stakeholders in corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, *26*(3), 158–159. https://doi.org/10.1111/corg.12242

Kwiatkowski, G., & Augustynowicz, P. (2015). State-Owned Enterprises in the Global Economy-Analysis based on Fortune Global 500 List. In *MakeLearn and TIIM Joint International Conference* (pp. 1739–1747).

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., and Vishny, R. (1997). Legal determinants of external finance'. *Journal of Finance, 52, n*(3), 1131-1150. https://doi.org/10.2307/2329518

La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*, *54*(2), 471–517. https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115

Laffont, J.-J., & Tirole, J. (1993). *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*. Cambridge: MIT Press.

laureate.net. (2019). Purpose & Profit. Retrieved October 23, 2018, from https://www.laureate.net/

Laux, J. K., & Molot, M. A. (1988). *State Capitalism: Public Enterprise in Canada* (Cornell Un). Cornell University Press.

Lazzarini, S. G., & Musacchio, A. (2018). State ownership reinvented? Explaining performance differences between state-owned and private firms. *Corporate Governance: An International Review*, *26*(4), 255–272. https://doi.org/10.1111/corg.12239

Lebedev, S., Peng, M. W., Xie, E., & Stevens, C. E. (2015). Mergers and acquisitions in and out of emerging economies. *Journal of World Business*, *50*(4), 651–662. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.09.003

Leblanc, R. (2003). *Boards of Directors: An Inside View*. Schulich School of Business, York University.

Leblanc, R. (Ed.). (2016). *The Handbook of Board Governance*. Hoboken: John Wiley and Sons.

Leblanc, R., & Schwartz, M. S. (2007). The black box of board process: Gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance: An International Review*, *15*(5), 843–851. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00617.x

Lee, M., & Battilana, J. (2013). How the Zebra Got its Stripes: Imprinting of Individuals and Hybrid Social Ventures. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.2291686

Legge di stabilità 2016 (2015).

Lethbridge, J. (2014). Public enterprises in the healthcare sector – a case study of Queen Elizabeth Hospital, Greenwich, England. *Journal of Economic Policy Reform*, *17*(3), 224–235. https://doi.org/10.1080/17487870.2014.909314

Li, J. (2016). Ownership Structure and Board Composition: A Multi-Country Test of Agency Theory. *Managerial and Decision Economics*, *15*(4), 359–368.

Liang, H., Ren, B., & Sun, S. L. (2015). An anatomy of state control in the globalization of

state-owned enterprises. *Journal of International Business Studies*, *46*(2), 223–240. https://doi.org/10.1057/jibs.2014.35

Liu, C., Uchida, K., & Yang, Y. (2012). Corporate governance and firm value during the global financial crisis: Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, *21*, 70–80. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2011.11.002

Liu, H., Wang, H., & Wu, L. (2016). Removing Vacant Chairs: Does Independent Directors??? Attendance at Board Meetings Matter? *Journal of Business Ethics*, *133*(2), 375–393. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2402-6

Liu, J., Wang, Y., & Wu, L. (2011). The Effect of Guanxi on Audit Quality in China. *Journal of Business Ethics*, *103*(4), 621–638. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0884-z

Loc, T. D., Lanjouw, G., & Lensink, R. (2006). The impact of privatization on firm performance in a transition economy. The case of Vietnam. *Economics of Transition*, *14*(2), 349–389. https://doi.org/10.1111/j.1468-0351.2006.00251.x

LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (2019).

Loi sur la caisse de dépôt et placement du Québec (1965).

Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). Privatization in the United States. *The RAND Journal of Economics*, *28*(3), 447. https://doi.org/10.2307/2556024

Ludvigsen, S. (2010). *State Ownership and Corporate Governance: Empirical Evidence from Norway and Sweden*. *PhD Thesis, BI Norwegian School of Management, Department of Public Governance*. Retrieved from http://brage.bibsys.no/bi/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_12105/1/2010-03-Ludvigsen.pdf

Luke, B. (2010). Examining accountability dimensions in state-owned enterprises. *Financial Accountability and Management*, *26*(May), 134–162. https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2010.00496.x

Macdougall, A., Valley, J., & Jeffrey, J. (2020). *2020 Diversity Disclosure Practices*.

Martin, G., Farndale, E., Paauwe, J., & Stiles, P. G. (2016). Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. *European Management Journal*, *34*(1), 22–35. https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.002

May, C. (2017). *A new model - The role of the for-benegit corporation in Canada*. OCAD University. Retrieved from

http://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/2128/1/May_Cheryl_2017_MDES_SFI.pdf

McNulty, T., Pettigrew, A., Jobome, G., & Morris, C. (2009). The role, power and influence of company chairs. *Journal of Management and Governance*, *15*(1), 91–121. https://doi.org/10.1007/s10997-009-9119-4

McNulty, T., Zattoni, A., & Douglas, T. (2013). Developing Corporate Governance Research through Qualitative Methods: A Review of Previous Studies. *Corporate Governance: An International Review*, *21*(2), 183–198. https://doi.org/10.1111/corg.12006

Megginson, W. L. (2010). Privatization and Finance. *Annual Review of Financial Economics*, *2*, 145–174.

Megginson, W. L. (2017). *Privatization Trends and Major Deals in 2015 and 2016*. *The PB Report 2015/2016*.

Megginson, W. L., & Netter, J. M. (2001). From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization. *Journal OfEconomic Literature*, *39*, 321–389. https://doi.org/10.2139/ssrn.262311

Menozzi, A., Erbetta, F., Fraquelli, G., & Vannoni, D. (2014). The determinants of board compensation in SOEs: an application to Italian local public utilities. *Applied Financial Economics*, *24*(3), 145–159. https://doi.org/10.1080/09603107.2013.870649

Menozzi, A., Urtiaga, M. G., & Vannoni, D. (2012). Board composition, political connections, and performance in state-owned enterprises. *Industrial and Corporate Change*, *21*(3), 671–698. https://doi.org/10.1093/icc/dtr055

Meyer, K. E., Ding, Y., Li, J., & Zhang, H. (2014). Overcoming distrust: How state-owned enterprises adapt their foreign entries to institutional pressures abroad. *Journal of International Business Studies*, *45*(8), 1005–1028. https://doi.org/10.1057/jibs.2014.15

Millward, R. (2011). Public Enterprises in the Modern Western World: An Historical Analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *82*(4), 375–398.

Musacchio, A., & Lazzarini, S. G. (2015). New Varieties of State Capitalism: Strategic and Governance Implications, *29*(1), 115–131. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0094

Nada K Kakabadse, Hong Yang, & Richard Sanders. (2010). The effectiveness of non-executive directors in Chinese state-owned enterprises. *Management Decision*, *48*(7), 1063–1079. https://doi.org/10.1108/00251741011068770

Nheri, O. (2014). Economic reforms, corporate governance and privatization method as

determinants in performance changes of new privatized firms: The case of MENA countries. *Journal of Management and Governance*, *18*(1), 95–127. https://doi.org/10.1007/s10997-012-9222-9

Notat, N., & Senard, J.-D. (2018). *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*.

Obermann, G., Bance, P., Bernier, L., & Florio, M. (2014). *The future of public enterprise* (Vol. 2014).

OCDE. (2005). *Gouvernance des entreprises publiques panorama des pays de l'OCDE*.

OCDE. (2015a). *Lignes directrices de l'ocde sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques*. (É. OCDE, Ed.) (Édition 20). Paris.

OCDE. (2015b). *Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. Retrieved from http://www.myilibrary.com?id=876288

OECD. (2005). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. *OECD*. https://doi.org/10.1787/9789264009431-en

OECD. (2009). *Privatisation in the 21st Century: Recent Experiences of OECD Countries*. *Report on Good Practices*. Retrieved from http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48476423.pdf

OECD. (2015). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*. *OECD Publishing*. https://doi.org/10.1787/9789264244160-en

OECD. (2016). *State-Owned Enterprises as Global Competitors: a challenge or an opportunity?* https://doi.org/10.1787/9789264262096-en

OECD. (2017). *The Size and Sectoral Distribution of State-Owned Enterprises*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264280663-en

Office of the Regulator of Community Interest Companies. (2016). *Information and guidance notes*.

Okhmatovskiy, I. (2010). Performance implications of ties to the government and SOEs: A political embeddedness perspective. *Journal of Management Studies*, *47*(6), 1020–1047. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00881.x

Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). WHEN WORLDS COLLIDE: THE INTERNAL DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL RESPONSES TO CONFLICTING INSTITUTIONAL DEMANDS. *Academy of Management Review*, *35*(3), 455–476. https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51142368

Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, *56*(4), 972–1001. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405

Peng, M. W., Bruton, G. D., Stan, C. V., & Huang, Y. (2016). Theories of the (state-owned) firm. *Asia Pacific Journal of Management*, *33*(2), 293–317. https://doi.org/10.1007/s10490-016-9462-3

Pestieau, P. (1989). Measuring the performance or public enterprises. A must in times of Privatization. *Annals of Public and Cooperative Economic*, *60*, 293–305.

Pirie, M. (1988). *Privatization: theory, practice and choice* (Wildwood). Aldershot: Wildwood.

Ponte, D., Pesci, C., & Camussone, P. F. (2017). Between mission and revenue: measuring performance in a hybrid organization. *Managerial Auditing Journal*, *32*(2), 196–214. https://doi.org/10.1108/MAJ-11-2015-1276

Powell, W. W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, *12*, 295–336.

Prophil. (2017). *Les entreprises à mission*. Vottem, Belgique.

Pye, A. (2013). Boards and governance: 25 years of qualitative research with Directors of FTSE Companies. In M. Wright, D. S. Siegel, K. Keasey, & F. Igor (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Governance* (pp. 135–162). Oxford: Oxford University Press.

Rainey, H., Backoff, R., & Levine, C. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*. https://doi.org/Article

Ralston, D. A., Terpstra-Tong, J., Terpstra, R. H., Wang, X., & Egri, C. (2006). Today's state-owned enterprises of China: Are they dying dinosaurs or dynamic dynamos? *Strategic Management Journal*, *27*(9), 825–843. https://doi.org/10.1002/smj.545

Ramamurti, R. (2000). A Multilevel Model of Privsatisation in Emerging Economies. *Academy of Management Review*, *25*(3), 525–550. https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363509

Rawhouser, H., Michael, C., & Crane, A. (2015). Benefit corporation legislation and the emergence of a social hybrid category. *California Management Review*, *57*(3), 13–36. https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.13

Rennie, M., Lindsay, F., OECD, Capobianco, A., Christiansen, H., Kim, Y., … Christiansen, H. (2015). *State-Invested Enterprises in the Global Marketplace : Implications for a Level Playing Field*. *OECD Trade Policy Paper*. https://doi.org/10.1787/9789264116078-en

Rizzo, M. C. (2018). Le Società Benefit: nuovo paradigma imprenditoriale | Wall Street Italia. *Wall Street Italia*. Retrieved from http://www.wallstreetitalia.com/le-societa-benefit-nuovo-paradigma-imprenditoriale/

Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, *57*(3), 36–59. https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36

Schmitz, B., & Glänzel, G. (2016). Hybrid organizations: concept and measurement. *International Journal of Organizational Analysis*, *24*(1), 18–35. https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2013-0690

Schwarting, G. (2013). Public corporate governance codes: Necessary but successful too? *Halduskultuur*, *14*(1), 145–157.

Segrestin, B., Levillain, K., Vernac, S., & Hatchuel, A. (2015). *La Société à Objet Social Étendu: un nouveau statut pour l'entreprise* (Presses de). Paris.

Shleifer, A., & Vishny, R. (1994). Politicians and firms. *The Quaterly Journal of Economics*, (November).

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, *LII*(2), 737–783. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x

Simpson, S. N. Y., & Nana Yaw Simpson, S. (2014). Boards and governance of state-owned enterprises. *Corporate Governance (Bingley)*, *14*(2), 238–251. https://doi.org/10.1108/CG-08-2012-0063

Singh, V. (2007). Ethnic diversity on top corporate boards: A resource dependency perspective. *International Journal of Human Resource Management*, *18*(12), 2128–2146. https://doi.org/10.1080/09585190701695275

Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public Administration*, *93*(2), 433–448. https://doi.org/10.1111/padm.12105

Sokol, D. D. (2009). Competition and Comparative Corporate Governance of State-owned Enterprises. *Brigham Young University Law Review*, 1713–1812. https://doi.org/10.2139/ssrn.1548631

Spicer, A., McDermott, G. A., & Kogut, B. (2000). Entrepreneurship and privatization in Central Europe: The tenuous balance between destruction and creation. *Academy of Management Review*, *25*(3), 630–649. https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3363531

Sponbergs, P. (2007). Evaluation of board work in fifteen companies belonging to the city of Stockholm. *Corporate Governance: An International Review*, *15*(2), 159–172.

https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00552.x

Stan, C. V, Peng, M. W., & Bruton, G. D. (2014). Slack and the performance of state-owned enterprises, (March 2013), 473–495. https://doi.org/10.1007/s10490-013-9347-7

Sun, Q., & Tong, W. H. S. (2003). China share issue privatization: The extent of its success. *Journal of Financial Economics*, *70*(2), 183–222. https://doi.org/10.1016/S0304-405X(03)00145-4

Swiatczak, M., Morner, M., & Finkbeiner, N. (2015). How can performance measurement systems empower managers? An exploratory study in state-owned enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, *28*(4/5), 371–403. https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2015-0142

Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2015). Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. *Journal of Business Ethics*, *128*(2), 233–251. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2083-1

Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, *17*(3), 320–337. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x

Thatcher, M. (1993). *The Downing Street Years*. New York: HarperCollins.

The Economist. (2016). Shareholder value; Analyse this. *The Economist*, *419*(8983), 64–65. Retrieved from https://www.economist.com/business/2016/03/31/analyse-this

Thomasson, A. (2009). Exploring the Ambiguity of Hybrid Organisations: a Stakeholder Approach. *Financial Accountability & Management*, *25*(3), 353–366. https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2009.00481.x

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective*. Oxford: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001

Ting, I. W. K., & Lean, H. H. (2015). Does Government Ownership Matter? Comparative Study Between Glcs and Nglcs in Malaysia. *The Singapore Economic Review*, *60*(02), 1550019. https://doi.org/10.1142/S0217590815500198

Turner, S., Loureno, A., & Allen, P. (2016). Hybrids and Professional Communities: Comparing Uk Reforms in Healthcare, Broadcasting and Postal Services. *Public Administration*, *94*(3), 700–716. https://doi.org/10.1111/padm.12256

van Thiel, S. (2015). Boards of public sector organizations: a typology with Dutch illustrations. *International Journal of Public Sector Management*, *28*(4/5), 322–334.

https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2015-0072

Veltrop, D. B., Hermes, N., Postma, T. J. B. M., & de Haan, J. (2015). A tale of two factions: Why and when factional demographic faultlines hurt board performance. *Corporate Governance: An International Review*, *23*(2), 145–160. https://doi.org/10.1111/corg.12098

Veronesi, G., & Keasey, K. (2011). National health service boards of directors and governance models. *Public Management Review*, *13*(6), 861–885. https://doi.org/10.1080/14719037.2010.539113

Vickers, J., & Yarrow, G. K. (1988). *Privatization: An economic analysis* (MIT Press). Cambridge: MIT Press.

Vinh Le, T., & Buck, T. (2011). State ownership and listed firm performance: A universally negative governance relationship? *Journal of Management and Governance*, *15*(2), 227–248. https://doi.org/10.1007/s10997-009-9098-5

Wan, D. ., & Ong, C. H. . (2005). Board structure, process and performance: Evidence from publiclisted companies in Singapore. *Corporate Governance*, *13*(2), 277–290. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00422.x

Wang, L., & Yung, K. (2011). Do State Enterprises Manage Earnings More than Privately Owned Firms? The Case of China. *Journal of Business Finance and Accounting*, *38*(7–8), 794–812. https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2011.02254.x

Wang, Y., Jin, P., & Yang, C. (2016). Relations between the professional backgrounds of independent directors in state-owned enterprises and corporate performance. *International Review of Economics and Finance*, *42*, 404–411. https://doi.org/10.1016/j.iref.2015.10.011

Wilson, N., Campbell, N., Goodman, A., Hickey, L., Johnson, L., Palazzi, M., … Welvaert, F. (2016). *On a Mission in the UK Economy*. Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/574687/Advisory_Panel_Report_-_Mission-led_Business.pdf

World Bank. (2014). *Corporate governance of State-Owned entreprises : A Toolkit*. Washington, DC.

Wright, M., Siegel, D. S., Keasey, K., & Filatotchev, I. (Eds.). (2013). *The Oxford Handbook of Corporate Governance*. Oxford: Oxford University Press.

Wu, J., & Zhao, H. (2015). The Dual Effects of State Ownership on Export Activities of Emerging Market Firms: An Inducement–Constraint Perspective. *Management International Review*, *55*(3), 421–451. https://doi.org/10.1007/s11575-014-0231-6

Xie, E., Huang, Y., Peng, M. W., & Zhuang, G. (2016). Resources, Aspirations, and Emerging Multinationals. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *23*(2), 144–161. https://doi.org/10.1177/1548051816633068

Xu, L. C., Zhu, T., & Lin, Y. (2005). Politician control , agency. *Economics of Transition*, *13*(1), 1–24. Retrieved from http://datubazes.lanet.lv:3537/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b11c321a-e678-4105-9e65-f6292f205483@sessionmgr4004&vid=16&hid=4112

Yeung, R. L. K. (2005). Public enterprise governance: KCR corporation and its governance controversies. *Public Management Review*, *7*(4), 565–587. https://doi.org/10.1080/14719030500362579

Yosifon, D. G. (2017). Opting out of Shareholder primacy: Is the Public Benefit Corporation Trival. *Delaware Journal of Corporate Law*, *41*.

Young, M. N., Ahlstrom, D., Bruton, G. D., & Rubanik, Y. (2011). What do firms from transition economies want from their strategic alliance partners? *Business Horizons*, *54*(2), 163–174. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.11.005

Ysa, T., Giné, M., Esteve, M., & Sierra, V. (2012). Public corporate governance of state-owned enterprises: Evidence from the Spanish banking industry. *Public Money and Management*, *32*(4), 265–272. https://doi.org/10.1080/09540962.2012.691305

ANNEXE A – DIFFÉRENTS CODES DE GOUVERNANCE

Pays	Code	Organisme	Champ d'application
États-Unis	*Listed Company Manual - NYSE Rules*	*New York Stock Exchange*	Sociétés cotées à la NYSE
Royaume Uni	*The UK Corporate Governance Code*	*The Financial Reporting Council*	Entreprises cotées
France	Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées	Mouvement des Enterprises de France et Association Française des Entreprises Privées	Entreprises cotées
Allemagne	*German Corporate Governance*	*Government Commission on Corporate Governance*	Entreprises cotées et sociétés ayant accès aux marchés de capitaux
Chine	*Code of Corporate Governance for Listed Companies in China*	*China Securities Regulatory Commission ("CSRC") and State Economic and Trade Commission*	Entreprises cotées
OCDE	*G20/OECD Principles of Corporate Governance*	OCDE	Entreprises cotées Encouragé à toutes les entreprises

ANNEXE B – DIFFÉRENTES THÉMATIQUES RELIÉES À LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

(Durisin & Puzone, 2009)

CGIR, 1993-1997							*CGIR*, 1998-2002						*CGIR*, 2003-2007					
Factor 01 [5,2]	Factor 04 [5]	Factor 05 [4,5]	Factor 02 [4,1]	Factor 03 [3,8]	Factor 06 [2,2]	Factor 07 [2,1]	Factor 2 [5,7]	Factor 3 [4]	Factor 7 [3,9]	Factor 9 [3,6]	Factor 6 [3,3]	Factor 1 [3,2]	Factor 1 [6,7]	Factor 2 [4,8]	Factor 4 [4,8]	Factor 5 [4,4]	Factor 6 [4,1]	Factor 3 [4,0]
Baysinger Hoskisson 90, Kosnik 87, Rechner Dalton 91, Zahra Pearce 89, American Law Institute 92, Kesner Johnson 90, *Mizruchi 83,* Patton Baker 87	Berle Means 32, Jensen Meckling 76, *Pfeffer 72, Pfeffer Salancik 78,* Kosnik 87, Vance 83	*Mace 71,* Fama Jensen 83, *American Law Institute 92,* Lorsch MacIver 89	Jensen Meckling 76, *Williamson 85, Williamson 75,* Coase 37, Cosh Hughes 87	*Baysinger Butler 85,* Kesner Johnson 90, *Weisbach 88*	Tricker 84, Cadbury 92, Cosh Hughes 87	*Jensen 89, Gregg Machin Szymanski 93*	*Cadbury 92,* Berle Means 32, *Hampel 98, Greenbury 95,* Pettigrew 92, Conyon 94, *Tricker 84,* Donaldson Davis 94	*Dalton et al. 98,* Finkelstein Hambrick 96, Lorsch MacIver 89, *Eisenhardt 89,* Pearce Zahra 91	Finkelstein Hambrick 96, *Dulewicz et al. 95,* Pettigrew 92, *Garratt 96*	*Boyd 95, Rechner Dalton, 91*	*Jensen 93, Johnson Daily Ellstrand 96,* Zahra Pearce 89	Fama Jensen 83, *Pfeffer Salancik 78,* Baysinger Butler 85, Mace 71, *Donaldson Davis 91*	Fama Jensen 83, *Johnson et al. 96, Daily et al. 03, Zahra Pearce 89,* Pfeffer Salancik 78, Lorsch MacIver 89	Jensen Meckling 76, Berle Means 32, Shleifer Vishny 86, Demsetz Lehn 85, Eisenhardt 89	Shleifer Vishny 97, La Porta et al. 99, *La Porta et al. 97, La Porta et al. 00a*	Fama Jensen 83, *Klein 98, Yermack 96,* Dalton et al. 98, Hermalin Weisbach 91	*Morck Shleifer Vishny 88,* Faccio Lang 02, *Himmelberg Hubbard Palia 99*	*Higgs 03, Greenbury 95, Hampel 98, Cadbury 92*
Board characteristics and composition	Resource dependency approach	Contribution to the foundation of corporate governance	Transaction costs theory and its foundations	Role and effects of independence of non executive directors	Codes of best practice	Internal and external control mechanisms	Codes of best practice	Not clearly delineated	Board processes	Effects of duality of CEO role and ownership	Not clearly delineated	Resource dependency, stewardship theory	Review articles	Agency theory	Governance structures and appropriation mechanisms	Effects of board characteristics	Managerial stock ownership and performance	Codes of practices

CGIR, 1993-1997			*CGIR*, 1998-2002			*CGIR*, 2003-2007		
Factor 4 [3,2]	Factor 5 [3]	Factor 10 [2,8]	Factor 7 [3,7]	Factor 8 [2,6]				
Byrd Hickman 92, Weisbach 88	Fama 80, *Turnbull 97, Shleifer Vishny 97*	Fama 80, Baysinger Butler 85, *Murphy 85*	La Porta et al. 99, Demsetz Lehn 85, McConnell Servaes 90, *Jensen Murphy 90*	Pettigrew McNulty 95, *Tricker 94,* Hilmer 93, Zahra Pearce 89				
Internal and external control mechanisms	Role and effects of non executive directors	Various perspectives to analyze board roles	Monitoring and executive compensation	Executive compensation				

ANNEXE C – REVUE DE LA LITTÉRATURE : ÉVOLUTION DE LA GRILLE DE CLASSEMENT

Grille de classement initiale concernant la revue de littérature.

Thèmes	Sujets traités
Actionnariat *(Ownership)*	Contrôle de l'entreprise, Types d'investisseurs, Implications des actionnaires, Privatisation, Nationalisation
Cadre de gouvernance *(Gouvernance framework)*	Code des meilleures pratiques, *Appropriation mechanisms*, *Regulation*
Caractéristiques et composition du conseil *(Board characteristics and composition)*	Indépendance des membres, Indépendance du président, Diversité au sein du conseil, Nombre de directeurs, Compétences et expérience des directeurs
Structure de l'entreprise *(Company structure)*	Internationalisation, *M&A and restructuring*, Alliance, *Interfirm governance*, *Parent and subsidiary company*
Contrôle (monitoring)	*Control mechanisms*, *Upper echelon and governance issues*, *External control*, *Internal control*, *Disclosure*, *Executive pay*, *Risk management*, Comité d'audit
Environnement de l'entreprise	*Stakeholder issues*, *Ethics and social responsibility*, *Impact and effect*
Performance	*Firm performance*, *Financial and portfolio management*, *Earning management*, *Economic value creation*, *Sustainability*, Objectifs de l'entreprise
Processus et rôle du conseil *(Board processes and role)*	Mécanisme du CA, Responsabilité du conseil d'administration et de ses membres, Engagement des actionnaires, RH et planification de la relève, Gouvernance des TI, Performance du conseil
Rémunération *(compensation)*	*Executive compensation*, *Board compensation*, *Compensation committee*

Grille de classement finale concernant la revue de la littérature

Thèmes	Sous-thèmes
Actionnariat (Ownership)	▪ Les actionnaires (qui sont-ils) ▪ L'état actionnaire ▪ La privatisation des entreprises publiques ▪ Dualité des objectifs ▪ La privatisation des entreprises publiques
Cadre de gouvernance (Gouvernance framework)	▪ Aucun sous-groupe
Conseil d'administration	▪ Diversité au sein du conseil ▪ Indépendance des membres du conseil ▪ Rémunération des membres du conseil et des dirigeants (Caractéristiques et composition du Conseil, Processus et rôle du Conseil)
Internationalisation	▪ Aucun sous-groupe
Contrôle (monitoring)	▪ Reddition de comptes ▪ Surveillance
Environnement de l'entreprise	▪ CSR ▪ Parties prenantes (stakeholder)
Performance	▪ SOE vs entreprises privées
Entreprises publiques	▪ Définition ▪ Histoire

ANNEXE D – ENTREPRISES PUBLIQUES CANADIENNES RÉPERTORIÉES

Agricorp

Agriculture Financial Services Corporation

Alberta Capital Finance Authority

Alberta Enterprise Corporation Board

Alberta Gaming and Liquor Commission

Alberta Innovates

Alberta Investment Management Corporation

Alberta Local Authorities Pension Plan Corp

Alberta Pensions Services Corporation (4 pensions)

Alberta Petroleum Marketing Commission

Alberta Teachers' Retirement Fund Board

Alberta Treasury Branches

Algonquin Forestry Authority (AFA)

Art Gallery of Nova Scotia

Atlantic Lottery Corporation

Atlantic Pilotage Authority / Administration de pilotage de l'Atlantique

Atomic Energy of Canada Limited / Énergie atomique du Canada, Limitée

Bank of Canada / Banque du Canada

BC Assessment Authority

BC Council for International Education

BC Games Society

BC Housing Management Commission

BC Hydro and Power Authority

BC Immigrant Investment Fund

BC Innovation Council

BC Oil and Gas Commission

BC Pavilion Corporation

BC Transit

Belledune Port Authority

British Columbia Investment Management Corporation

British Columbia Lottery Corporation

British Columbia Securities Commission

Business Development Bank of Canada / Banque de développement du Canada

Business investment corporation

C.A. Pippy Park Commission

Caisse de dépôt et placement du Québec

Canada Deposit Insurance Corporation / Société d'assurance-dépôts du Canada

Canada Development Investment Corporation / Corporation d'investissements au développement du Canada

Canada Lands Company Limited / Société immobilière du Canada Limitée

Canada Mortgage and Housing Corporation / Société canadienne d'hypothèques et de logement

Canada Pension Plan Investment Board / Office d'investissement du régime de pensions du Canada

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes

Canadian Air Transport Security Authority / Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

Canadian Broadcasting Corporation / Société Radio-Canada

Canadian Commercial Corporation / Corporation commerciale canadienne

Canadian Dairy Commission / Commission canadienne du lait

Canadian Museum for Human Rights / Musée canadien des droits de la personne

Canadian Museum of History / Musée canadien de l'histoire

Canadian Museum of Immigration at Pier 21 / Musée canadien de l'immigration du Quai 21

Canadian Museum of Nature / Musée canadien de la nature

Canadian Tourism Commission / Commission canadienne du tourisme

Charlottetown Area Development Corporation

College of the North Atlantic

Columbia Basin Trust

Columbia Power Corporation

Communities Economic Development Fund's (CEDF)

Community Living BC

Cannabis NB

Council for the Arts / Conseil des Arts du Canada

Crown Investments Corporation of Saskatchewan

Defence Construction (1951) Limited / Construction de défense (1951) Limitée

Deposit Insurance Corporation of Ontario

Destination BC

Events east group

Export Development Canada / Exportation et développement Canada

Farm Credit Canada / Financement agricole Canada

Financial and Consumer Affairs Authority

Forestry Innovation Investment

Freshwater Fish Marketing Corporation

Global Transportation Hub Authority

Great Lakes Pilotage Authority / Administration de pilotage des Grands Lacs

Groupe Média TFO

Halifax Harbour Bridges

Halifax Port Authority

Hamilton Port Authority

Harbourside Commercial Park

Héma-Québec

Houssing Nova Scotia

Hydro one

Hydro-Québec

Industry Training Authority

Infrastructure Ontario

Innovacorp

Insurance Corporation of British Columbia

Investissement PSP / Office d'investissement du régime de pensions du secteur public

Investissement Québec

Island Waste Management Corporation

Knowledge Network

La Société du parc industriel et portuaire de Bécancour

Laurentian Pilotage Authority / Administration de pilotage des Laurentides

LCBO (Liquor Control Board of Ontario)

Liquor Distribution Branch

Manitoba Centennial Centre Corporation

Manitoba Hydro

Manitoba Liquor & Lotteries Corporation

Manitoba Public Insurance

Marine Atlantic Inc. / Marine Atlantique S.C.C.

Metro Toronto Convention Centre

Metrolinx

Montreal Port Authority

Municipal Financing Corporation of Saskatchewan

Nalcor Energy

Nanaimo Port Authority

National Arts Centre Corporation / Société du Centre national des Arts

National Capital Commission / Commission de la capitale nationale

National Gallery of Canada / Musée des beaux-arts du Canada

National Museum of Science and Technology / Musée national des sciences et de la technologie

NB Power

New Brunswick Liquor Corporation

Newfoundland and Labrador Housing Corporation

Newfoundland and Labrador Liquor Corporation

Newfoundland and Labrador Municipal financing corporation

Northwest Territories Hydro Corporation

Nova Scotia Business Incorporated

Nova Scotia Crop and Livestock Insurance Commission

Nova Scotia Farm Loan Board

Nova Scotia Land

Nova Scotia Liquor Corporation

Nova Scotia Municipal Finance Corporation

Nova Scotia Power

Nova Scotia Provincial Lotteries and Casino Corporation

Ontario cannabis store

Ontario Capital Growth Corporation

Ontario Clean Water Agency

Ontario Educational Communications Authority (TV Ontario)

Ontario food terminal Board

Ontario Lottery and Gaming Corporation

Ontario Northland Transportation Commission

Ontario Place

Ontario power génération

Ontario science center

Oshawa Port Authority

Owen Sound Transportation Company

Pacific Pilotage Authority / Administration de pilotage du Pacifique

Partnerships BC

PEl Energy Corporation

PEl Liquor Control Commission

Port Alberni Port Authority

PPP Canada Inc. / PPP Canada Inc.

Prince Rupert Port Authority

Quebec Port Authority

Qulliq Energy Corporation

Régie des installations olympiques

Ridley Terminals Inc. / Ridley Terminals Inc.

Royal BC Museum

Royal Canadian Mint / Monnaie royale canadienne

Saguenay Port Authority

Saskatchewan Crop Insurance Corporation

Saskatchewan Government Insurance

Saskatchewan Housing Corporation

Saskatchewan Liquor and Gaming Authority

Saskatchewan Opportunities Corporation (SOCO)

Saskatchewan Research Council

SaskEnergy Incorporated

SaskGaming

SaskPower

SaskTel

SaskWater

Sept-Iles Port Authority

Shaw Centre

Société de la Place des arts de Montréal

Société de l'Assurance automobile du Québec

Société de télédiffusion du Québec

Société des alcools du Québec

Société des établissements de plein air du Québec

Société des loteries du Québec

Société des Traversiers du Québec

Société du Centre des congrès de Québec

Société du Grand Théâtre de Québec

Société du Palais des congrès de Montréal

Société québécoise du cannabis

Société québécoise des infrastructures

Société québécoise d'information juridique

St. John's Port Authority

Standards Council of Canada / Conseil canadien des normes

Telefilm Canada / Téléfilm Cabada

The Credit Union Deposit Guarantee Corporation (CUDGC)

The Federal Bridge Corporation Limited / La Société des ponts fédéraux Limitée

The Jacques-Cartier and Champlain Bridges Inc. / Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc.

The Workplace Health, Safety and Compensation Commission (WorkSafeNB)

Thunder Bay Port Authority

Toronto Port Authority

Tourism Saskatchewan

Trade Centre limited

Transportation Investment Corporation

Trois-Rivieres Port Authority

Vancouver Fraser Port Authority

VIA Rail Canada Inc.

Water Security Agency

Waterfront Development corporation

Western Canada Lottery Corporation

Windsor Port Authority

Workers' Compensation Board

Workers Compensation Board of Manitoba

Yukon Energy Corporation

Yukon Liquor Corporation

ANNEXE E – GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Membre d'un conseil d'administration d'une entreprise publique

Section 1 – Introduction

Ma présentation | Présentation du projet | Confidentialité | Enregistrement

Section 2 – Profil de l'interviewé

Parcours professionnel | Devenir administrateur

Section 3 - Dualité de logiques

1. **Pouvez-vous me parler de la mission de l'entreprise**
   Est-ce qu'une seconde mission est présente au sein de l'organisation ?
   (Dualité identifié
   _____)
   De quelle façon le fait d'appartenir au gouvernement vient influencer la mission
2. **Si l'entreprise n'appartenait plus à l'état, quel serait l'impact sur sa mission ?**
3. **Comment ces missions sont-elles vécues au niveau du conseil ?**
   Comment le CA est-il en mesure de prioriser ces différentes missions ?

Section 4 - Rôle du CA et de ses membres

4. **Comment percevez-vous le rôle du conseil auquel vous faites partie ?**
   Surveillance | Représentation de différents groupes d'intérêts | Validation du travail de la direction | Expert-conseil auprès de la direction | Préserver l'organisation.
5. **De quelle manière ces différents rôles sont-ils exercés ?**
   Sous-comités | Rôle spécifique joué par des membres du CA
   Quels sont les liens entre le conseil et l'équipe de direction de l'entreprise
6. **Quelles sont les compétences clés des membres du CA ?**
   Profil/charte de compétences | Évaluation | Politique
7. **Comment les gens sont-ils nommés au conseil ?**
8. **Quels seraient les changements sur la gouvernance de l'entreprise si l'entreprise n'était pas détenue par le gouvernement ?**

Section 5 - Relation avec les parties prenantes

9. **Qui sont les groupes auxquels le CA se préoccupe dans sa prise de décision ?**

10. **Comment se concrétise la relation avec le gouvernement ?**
    Comment proviennent les orientations du gouvernement ? | Comment ces orientations viennent-elles influencer le fonctionnement du conseil ?

Section 6 – Conclusion

Points non discutés | Différence 3 premiers et 3 derniers conseils

*Remercier *Arrêter l'enregistrement *Garder contact - questions complémentaires

ANNEXE F – GRILLE DE CLASSEMENT DES ENTRETIENS

- 1. Dualité des logiques
  - 1. $ first
  - 2. $ mais pas uniquement
  - 3. Dualité
  - 4. Mission sociale forte
  - Conflit de missions
- 2. Relations avec les parties prenantes
- 3. Nomination
- 4. Profil
- 5. PCA
- 6. Gouvernance Général
- Agency
  - Conformité
  - Controle & Supervision
  - Membre = Représentant des actionnaires
  - Protection des intérêts des actionnaires
- Democratic perspective
  - Représenter la population
- Hegemony
  - Légétimer les décisions (symbolique)
  - Support
- Institutionnal
  - Maintenance
- Resource dependency
  - Acquiérir & Sécuriser des ressources pour l'organisation
  - Membre = Capacité à accéder aux ressources
- Stakeholder
  - Coordonner les parties prenantes
  - Équilibrer les besoins des parties prenantes
  - Membre=Représentant des parties prenantes
- Stewardship
  - Actionnaires et gestionnaires = intérêts partagés
  - Ajouter de la valeur aux décisiosn
  - Collaboration avec l'équipe de direction
  - Membre = Expert
  - Partenaire stratégique

ANNEXE G – SOMMAIRE DES DÉFINITIONS DU SCIAN

http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=380372

11 - Agriculture, foresterie, pêche et chasse

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale est la culture agricole, l'élevage, la récolte du bois, la prise de poissons et d'autres animaux dans leur habitat naturel et l'offre de services connexes de soutien. Sont exclus de ce secteur les établissements dont l'activité principale est la recherche agricole ou les services vétérinaires.

21 - Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale est l'extraction de substances minérales d'origine naturelle. Il peut s'agir de solides comme le charbon et les minerais de liquides comme le pétrole brut; de gaz, notamment le gaz naturel. Le terme extraction minière est utilisé au sens large de façon à englober l'exploitation de carrières, l'exploitation de puits, la concentration du minerai (par exemple, concassage, criblage, lavage, flottation) et les autres préparations généralement faites à la mine ou dans le cadre de l'activité minière. Sont compris dans ce secteur les établissements qui font de l'exploration minérale, de l'aménagement de biens miniers et de l'exploitation minière, de même que les établissements qui se livrent à des activités similaires en vertu d'ententes contractuelles ou contre rémunération.

22 - Services publics

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale est l'exploitation de services publics d'électricité, de gaz et d'eau. Les établissements de ce secteur assurent la production, le transport, la gestion et la distribution d'électricité; la distribution de gaz naturel; le traitement et la distribution de l'eau; l'exploitation des égouts et des usines de traitement des eaux usées; ainsi que la fourniture de services connexes par l'entremise d'une infrastructure permanente de conduites, de tuyauteries ainsi que d'installations de traitement et de transformation.

23 – Construction

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale est la construction, la réparation et la rénovation d'immeubles et d'ouvrages de génie civil, et le lotissement et l'aménagement de terrain. Ces établissements peuvent exercer leurs activités pour leur propre compte ou pour celui d'autres établissements avec qui ils sont liés par contrat. Ils peuvent être responsables de l'exécution de l'ensemble ou d'une partie du projet de construction. Ces établissements donnent souvent en sous-traitance une partie ou la totalité des travaux à faire. Il peut s'agir de constructions neuves, ou de travaux de réparation et de rénovation d'ouvrages existants. L'établissement de construction peut être le seul établissement d'une entreprise, ou faire partie d'un groupe d'établissements formant une entreprise immobilière intégrée dont les activités sont le lotissement, la promotion financière, le financement, la construction et la vente de grands projets. Les établissements de ce secteur présentent des différences importantes au niveau des types d'équipement, des compétences professionnelles des ouvriers, et d'autres intrants.

31-33 – Fabrication

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale est la transformation de matières ou de substances en nouveaux produits par des procédés chimiques, mécaniques ou physiques. Il peut s'agir de produits finis, c'est-à-dire propres à l'utilisation ou à la consommation, ou de produits semi-finis, c'est-à-dire destinés à servir de matières premières à un établissement qui les utilisera pour produire autre chose. Sont aussi assimilées aux activités de fabrication, des activités telles que l'assemblage des composants de produits fabriqués; le mélange de matières; la finition de produits fabriqués par la teinture, le traitement thermique, le placage et d'autres procédés similaires. Les établissements du secteur de la fabrication sont connus sous diverses appellations selon les domaines, par exemple usines, fabriques ou manufactures.

41 - Commerce de gros

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à vendre en gros des marchandises généralement sans transformation, et à fournir des services résultant de la vente de marchandises. La vente en gros est une étape intermédiaire de la distribution de biens. Bon nombre de grossistes sont organisés pour vendre des marchandises en grandes quantités à des détaillants, à des entreprises et à des institutions clientes. Toutefois, certains grossistes, notamment ceux qui fournissent des biens d'équipement qui ne sont pas destinés au grand public, vendent des marchandises à la pièce aux utilisateurs finaux. Les ventes de

biens de capital ou de biens durables, mais qui sont utilisés dans la production de biens et de services qui ne sont pas destinés au grand public, comme les machines et le matériel agricoles, les camions lourds et les machines industrielles, sont toujours incluses dans le commerce de gros. Les grossistes vendent des marchandises à d'autres entreprises et travaillent habituellement à partir d'entrepôts ou de bureaux. Ces entrepôts et bureaux sont caractérisés par le fait que peu de marchandises y sont exposés, voire aucune. En outre, ni l'aménagement ni l'emplacement des locaux ne visent à attirer les passants. Les grossistes habituellement ne font pas de publicité auprès du grand public. En général, on sollicite les clients initialement par téléphone, en personne ou au moyen de publicité spécialisée, y compris par Internet ou d'autres moyens électroniques. Les commandes subséquentes sont passées par le fournisseur ou par le client, sont fondées généralement sur les ventes précédentes et attestent habituellement de liens étroits entre vendeurs et acheteurs. Ce secteur comprend deux principaux types de grossistes, soit les grossistes-marchands qui vendent des biens pour leur propre compte, et les marchés électroniques de gros et agents et courtiers en gros qui prennent des dispositions pour l'achat et la vente de biens pour le compte de tiers, habituellement moyennant le versement d'une commission ou d'honoraires.

44-45 - Commerce de détail

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à vendre au détail des marchandises généralement sans transformation, et à fournir des services connexes. Le commerce de détail représente le dernier maillon de la chaîne de distribution; les détaillants sont donc organisés pour vendre des marchandises en petites quantités au grand public. Ce secteur comprend deux grands types d'établissements : les détaillants en magasin et les détaillants hors magasin. Leurs principales caractéristiques sont décrites ci-après.

48-49 - Transport et entreposage

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à fournir des services de transport de personnes et de marchandises, des services d'entreposage de marchandises et des services liés au transport et à l'entreposage. Les modes de transport visés sont le transport routier (transport par camion, transport en commun et transport terrestre de voyageurs), le transport ferroviaire, le transport par eau, le transport aérien et le transport par pipeline. Ces catégories sont subdivisées selon les modes d'organisation des établissements par les entreprises. Sont compris dans ce secteur les bureaux de poste nationaux et les établissements de messageries qui, eux aussi, transportent des

marchandises. Les établissements d'entreposage sont répartis selon le type de service offert et le genre d'installation. Bon nombre des établissements de ce secteur sont organisés en réseaux, leurs activités, leurs employés et leurs installations étant répartis sur un vaste territoire.

51 - Industrie de l'information et industrie culturelle

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à produire et à distribuer (sauf par des méthodes propres au commerce de gros et de détail) des produits d'information et des produits culturels. Sont également inclus les établissements qui offrent les moyens de transmettre ou de distribuer ces produits ou qui offrent un accès à du matériel et à de l'expertise pour traiter les données.

Les caractéristiques propres aux produits d'information et aux produits culturels de même qu'à leurs procédés de production et de distribution permettent de distinguer ce secteur de ceux qui produisent des biens et des services. La valeur de ces produits réside dans leur contenu informatif, éducatif, culturel ou récréatif, et non dans le format sous lequel ils sont distribués. La plupart de ces produits sont protégés contre la reproduction illégale par les lois sur le droit d'auteur. Seuls les détenteurs des droits de propriété sur ces oeuvres sont autorisés à les reproduire, à les modifier, à les améliorer et à les distribuer. Les coûts d'acquisition et d'exploitation de ces droits sont souvent élevés.

52 - Finance et assurances

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à effectuer des opérations financières (c'est-à-dire des opérations portant sur la création, la liquidation ou la cession d'actifs financiers) ou à en faciliter l'exécution. Sont compris : * les établissements dont l'activité principale est l'intermédiation financière. Ces établissements mobilisent des fonds en recevant des dépôts et/ou en émettant des titres, et contractent de ce fait des dettes. Ils emploient ces fonds à l'acquisition d'actifs financiers en octroyant des prêts et/ou en achetant des valeurs mobilières. Prenant des risques, ils acheminent les fonds des prêteurs aux emprunteurs et transforment ou réaménagent les échéances, les volumes et les risques. * les établissements dont l'activité principale consiste à mettre en commun les risques en faisant souscrire à des contrats d'assurance de rente et à d'autres formes de contrats d'assurance. Ils perçoivent des droits (primes d'assurance ou capital constitutif de rente), se constituent des réserves, placent ces réserves et effectuent des paiements

contractuels. Les droits prélevés varient selon l'incidence prévue des risques assurés et le rendement escompté des fonds placés. * les établissements dont l'activité principale consiste à fournir des services spécialisés qui facilitent ou complètent des programmes d'intermédiation financière, d'assurance et d'avantages sociaux. Les établissements ayant une fonction de contrôle monétaire (les autorités monétaires) sont aussi rangés dans ce secteur.

53 - Services immobiliers et services de location et de location à bail

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à conférer le droit d'usage de biens corporels ou incorporels par la location, la location à bail ou autrement. Sont également inclus les établissements dont l'activité principale consiste à gérer des biens immobiliers pour le compte de tiers; à vendre, à louer et/ou à acheter des biens immobiliers pour le compte de tiers; et à évaluer des biens immobiliers.

54 - Services professionnels, scientifiques et techniques

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale repose sur le capital humain, qui constitue de ce fait le principal facteur de production. Ces établissements offrent les connaissances et les compétences de leurs employés, souvent dans le cadre d'affectations. Les différentes classes de ce secteur sont définies en fonction de l'expertise et de la formation du fournisseur de services. Les principales composantes de ce secteur sont les services juridiques; les services de comptabilité, de préparation de déclarations de revenus, de tenue de livres et de paye; l'architecture, le génie et les services connexes; les services spécialisés de design; la conception de systèmes informatiques et les services connexes; les services de conseils en gestion et de conseils scientifiques et techniques; les services de recherche et de développement scientifiques; et la publicité, les relations publiques et les services connexes. Ce qui distingue ce secteur des autres est le fait que la majorité des classes qui en font partie ont des processus de production qui dépendent presque entièrement des compétences des travailleurs. La plupart du temps, le matériel n'a pas une grande importance. Les établissements figurant dans ce secteur vendent donc leur expertise. Le plus souvent, mais pas toujours, cette expertise exige des études universitaires ou collégiales. Sont exclus de ce secteur les établissements dont l'activité principale consiste à dispenser un enseignement et une formation dans une grande variété de matières et ceux dont l'activité principale est de fournir des soins de santé en assurant des services diagnostiques et thérapeutiques.

55 - Gestion de sociétés et d'entreprises

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à gérer des sociétés et des entreprises et/ou à détenir des titres ou des actifs financiers de sociétés et d'entreprises afin d'avoir une participation majoritaire dans celles-ci et/ou d'influer sur les décisions de leurs dirigeants. Ces établissements peuvent exercer la fonction de gestion ou confier la gestion financière à des gestionnaires de portefeuille.

56 - Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement

Ce secteur comprend deux types distincts d'établissements, ceux dont l'activité principale est le soutien des opérations quotidiennes d'autres organisations; et ceux dont l'activité principale est la gestion des déchets. Les établissements du premier type sont ceux dont l'activité principale consiste à gérer, à recruter et à placer du personnel, à préparer des documents, à prendre les commandes pour des clients, à recouvrer les créances, à organiser des voyages, à fournir des services de sécurité et de surveillance, à nettoyer des bâtiments, ou à emballer et à étiqueter des produits. Ces activités sont souvent entreprises à l'interne par des établissements qui appartiennent à de nombreux secteurs de l'économie. Les établissements classés dans le présent secteur se spécialisent dans une ou plusieurs de ces activités et peuvent donc fournir des services à des clients de diverses industries et, dans certains cas, à des ménages. Les activités des établissements spécialisés dans la gestion des déchets consistent à collecter, à traiter et à éliminer les déchets, à exploiter des installations de récupération des matériaux, à assainir les sites pollués et à nettoyer les fosses septiques.

61 - Services d'enseignement

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à dispenser un enseignement et une formation dans une grande variété de matières. Il s'agit d'établissements spécialisés, notamment des écoles, des collèges, des universités et des centres de formation. Ces établissements peuvent être privés, avec ou sans but lucratif, ou publics. Ils peuvent également offrir des services d'alimentation et d'hébergement à leurs élèves. Les services d'enseignement sont habituellement dispensés par des enseignants appelés à expliquer, à informer, à faire des démonstrations, ainsi qu'à superviser et à diriger l'autoapprentissage. L'enseignement se donne dans des cadres divers, dans les établissements d'enseignement, le milieu de travail ou à domicile, par correspondance, par

le biais de la télévision ou par d'autres moyens. Les cours peuvent aussi être adaptés aux besoins particuliers de l'élève; à titre d'exemple, le langage par signes peut être utilisé à la place du langage oral pour enseigner à des élèves malentendants. Toutes les classes de ce secteur ont une caractéristique en commun, celle de faire appel à des enseignants dont on exige des connaissances approfondies dans une matière ainsi qu'une aptitude à l'enseignement.

62 - Soins de santé et assistance sociale

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à dispenser des soins de santé en assurant des services diagnostiques et thérapeutiques, à soigner des bénéficiaires internes pour des raisons médicales et sociales, et à offrir à ceux qui en ont besoin une aide sociale telle que des services de counselling, d'assistance sociale et de protection de l'enfance, des services communautaires d'alimentation et d'hébergement, des services de réadaptation professionnelle et des services de garderie.

71 - Arts, spectacles et loisirs

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à exploiter des installations ou à fournir des services répondant aux intérêts de leurs clients en matière de culture, de divertissement et de loisirs. Ces établissements assurent la production et la promotion de spectacles, d'activités ou d'expositions destinés au grand public; fournissent les compétences artistiques, créatrices et techniques nécessaires à la production de spectacles et de produits artistiques; préservent et exposent des objets et des sites présentant un intérêt historique, culturel ou éducatif; exploitent des installations ou assurent des services qui permettent à la clientèle de participer à des activités sportives ou récréatives ou de s'adonner à des passe-temps ou à des loisirs. Certains établissements oeuvrant dans le domaine des arts et des loisirs sont classés dans d'autres secteurs du SCIAN. Les plus importants sont énumérés ci-dessous.

72 - Services d'hébergement et de restauration

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale consiste à fournir de l'hébergement de courte durée et des services complémentaires à des voyageurs, des vacanciers et d'autres personnes dans des installations telles que des hôtels, des auberges routières, des centres de villégiature, des motels, des hôtels-casinos, des gîtes touristiques, des chalets et des cabines sans service, des parcs pour véhicules récréatifs et des campings,

des camps de chasse et de pêche et différents types de camps de loisirs et de camps d'aventure. Sont aussi compris dans ce secteur les établissements dont l'activité principale consiste à préparer des repas, des repas légers et des boissons commandés par les clients pour consommation immédiate sur place ou à l'extérieur de l'établissement.

81 - Autres services (sauf les administrations publiques)

Ce secteur comprend les établissements qui ne figurent dans aucun autre secteur et dont l'activité principale consiste à effectuer la réparation ou l'entretien préventif de véhicules automobiles, de machines, de matériel et d'autres produits pour en garantir le bon fonctionnement; à fournir des services de soins personnels, des services funéraires, des services de blanchissage et d'autres services aux particuliers tels que des soins pour animaux de maison et des services de développement et de tirage de photos; à organiser et à promouvoir des activités religieuses; à appuyer diverses causes par des subventions, à défendre (promouvoir) diverses causes sociales et politiques et à favoriser et défendre les intérêts de leurs membres. Ce secteur comprend aussi les ménages privés.

91 - Administrations publiques

Ce secteur comprend les établissements dont l'activité principale, qui est de nature gouvernementale, touche la promulgation et l'interprétation judiciaire des lois et de leurs règlements d'application ainsi que l'administration des programmes établis sous le régime de ces lois et règlements d'application. Les services législatifs, la taxation, la défense nationale, le maintien de l'ordre et de la sécurité publics, les services d'immigration, les affaires étrangères et l'aide internationale, ainsi que la gestion des programmes publics, sont toutes des activités de nature purement gouvernementale. Le régime de propriété n'est pas ici un critère de classification. Les établissements publics qui exercent des activités qui ne sont pas de nature gouvernementale sont classés comme des établissements privés qui exercent des activités similaires. Les établissements publics peuvent exercer une combinaison d'activités gouvernementales et non gouvernementales. Lorsque des données séparées ne sont pas disponibles pour identifier les activités de nature non gouvernementales de celles qui le sont, ces établissements sont classés dans ce secteur.