



Centre de recherche sur la gouvernance

LES ENTREPRISES PUBLIQUES AUJOURD'HUI: INTERNALISATION DES MISSIONS, PERFORMANCE ET GOUVERNANCE

Par Luc Bernier
25 février 2015



PENDANT 30 ANS

- Les privatisations de Mme Thatcher et le consensus de Washington
- La supériorité du privé sur le public comme discours officiel et dominant
- Pourtant, chers amis économistes, si vous saviez compter ... revoir les chiffres sur les privatisations (et les réformes avant)
- Puis il y a eu 2008 et General Motors

L'ORIGINE ACADÉMIQUE DES PROJETS

- Des travaux de recherche trop vieillissants (voir Aharoni, 1986) sur les entreprises publiques
- Relancer la recherche sur le sujet, vous avez tiré les premiers messieurs les Anglais, c'est à notre tour (voir *The Great Divesture* de Florio)
- Un appel à participation international
- Éléments théoriques, 15 cas et des pistes de recherche
- Les travaux du CIRIEC France: *L'Action publique dans la crise* puis: ***L'internalisation des missions d'intérêt général*** sous la direction de Philippe Bance

POUR LES ÉTUDES DE CAS

- Histoire de l'entreprise
- Mission d'intérêt général
- Opérations
- Performance
- Gouvernance
- Régulation
- Tarifs, Finances, Investissements

- Sur 20 ans environ lorsque possible

LA LISTE

Berliener Wassertriebe, VA Syd, Metropolina Milanese SpA, SEDAPAL, Eau de Paris, Wiener Linien, la STIB, BC Ferries, Dublin Airport, Infrastructure Ontario, la Poste française, ENEL, Milan Énergie, la CDPQ et Stadwerke Köln.

- Eau, énergie, finances, transport...
- Au Pérou, Canada, Irlande, Suède, France, Belgique, Allemagne, Italie, Autriche

QUE RACONTENT LES CAS ? UN RÔLE ESSENTIEL

- Des entreprises historiques dans le secteur de l'eau
- L'électricité comme base du développement industriel du nord de l'Italie
- La construction de l'État dans les provinces canadiennes
- L'État minimal ailleurs; eau (les Romains puis New York depuis 1842), électricité (Ontario de 1907), puis les services de santé (la Bolivie?), ensuite l'éducation?

QUE RACONTENT LES CAS? LA LOGIQUE DU SECTEUR D'ACTIVITÉ

- Certaines entreprises existent depuis 150 ans
- **ET** dans certains cas, on renationalise (l'eau à Paris ou Berlin par exemple)
- En télécommunications, on a privatisé et dans certains secteurs (La Poste), on est face à de grandes difficultés
- En Italie, on a inventé des modèles en équilibre entre le privé et le public

QUE RACONTENT LES CAS? DIVERS MODÈLES SONT POSSIBLES

- Les intermunicipales belges
- Les conglomérats comme à Cologne
- Entreprises publiques locales et multinationales (cf le congrès de Vienne)
- La corporatisation des services publics (Ontario et Irlande)

QUE RACONTENT LES CAS? UNE BONNE PERFORMANCE

- Des missions souvent peu explicitées d'intérêt général et pourtant, elles offrent des services essentiels
- Aussi des rôles de développement économique: les traversiers en Colombie britannique, l'aéroport de Dublin, en Ontario
- Des opérations maîtrisées
- Des performances financières très honorables
- Avoir une mission publique n'empêche pas d'avoir de bons résultats, au contraire

QUE RACONTENT LES CAS?

- Des modèles de gouvernances souvent complexes
- Une gouvernance corporative gérée selon les principes reconnus pour plusieurs (voir le cas suédois, une splendeur de science de la gouvernance)
- Des organismes de régie par domaine, par pays et par bloc de pays

QUE RETENIR, UN PREMIER TOUR

- Eau, électricité, santé puis éducation: un État minimal **par** les entreprises publiques
- Un conglomérat de services publics à Cologne: gaz, électricité, transport public, services logistiques, piscines, habitation, gestion des déchets, développement urbain: exemple d'une possibilité
- Tout cela fonctionne bien

ET SUR L'INTERNALISATION DES MISSIONS?

- L'internalisation, c'est la prise en charge par une organisation de certaines activités.
- Est-ce que les missions sont solubles dans les entreprises publiques?
- Et si on externalise, que se passe-t-il?
- L'architecture de ces missions d'intérêt général a une part de poésie déclamée ou ce n'est pas parce qu'on ne l'a pas écrit que ce n'est pas important
- Le rapport « agent-principal » ou l'espace entre les opérateurs et le donneur d'ordres (parfois proactif)

LES CAS ÉTUDIÉS

- La LOLF ou comment lier intérêt général et NMP?
- L'UE et les collectivités territoriales
- Le secteur financier
- Eau de Paris renationalisée
- SNCF
- Hydro-Québec et la commercialisation (voir le chapitre de Bauby sur EDF)
- Le système universitaire français

QUE RETENIR DE CE SECOND LIVRE?

- Il y a le texte de loi mais aussi la légitimité des acteurs.
- Le secteur public a-t-il encore la capacité de remplir les missions qu'on lui confie? Ou a-t-on trop fait de place au privé en France et en Europe?
- La cohabitation des logiques institutionnelles et l'hybridité croissante entre État et marché
- Il faut s'intéresser à la gouvernance, à la gestion, à l'activité technologique principale, au pilotage stratégique...

IL FAUT AUSSI EN RETENIR QUE TOUT SE COMPLIQUE

- co-production, démocratie participative d'une part
- Et d'autre part, murmure marchand, partenariats et idées venues du privé
- Gouvernance multi-niveaux et subsidiarité: compétences européennes et nationales
- Capacité d'ajustement à la conjoncture?
- On internalise moins parce qu'on a une marge de manœuvre accrue et une asymétrie d'information

QUE CONCLURE?

- Il est beaucoup plus facile de jouer les gérants d'estrade que de gérer une entreprise publique mais on a moins accès aux données que les praticiens, il faut un échange avec ceux-ci
- La formule des entreprises publiques a un avenir, elle est malléable et permet de gérer en fonction des compétences et du domaine d'activité.
- L'intérêt général peut y être défendu malgré le discours néolibéral
- En d'autres mots, les entreprises publiques fonctionnent, bien même, et ne doivent pas être négligées comme instruments de politique économique.
- Un nouveau projet en préparation au CIRIEC international

QUESTIONS ET COMMENTAIRES?

« Je cherche dans le noir une voix qui
réponde »

Victor Hugo



Centre de recherche sur la gouvernance