

Analyse conjointe des principes de bonne gouvernance : Éthique, transparence, responsabilité, participation, leadership, innovation, motivation et développement durable

Joint analysis of the principles of good governance: ethics, transparency, accountability, participation, leadership, innovation, motivation and sustainable development.

Auteur 1 : Saida IFISS.

Auteur 2 : Said MSSASSI.

Saida IFISS

L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,
Laboratoire de recherche « Stratégie, Management et Gouvernance »
Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger, Maroc

Said MSSASSI

L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,
Laboratoire de recherche « Stratégie, Management et Gouvernance »
Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger, Maroc.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : IFISS.S & MSSASSI .S (2024) « Analyse conjointe des principes de bonne gouvernance : Éthique, transparence, responsabilité, participation, leadership, innovation, motivation et développement durable », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 26 » pp: 0597– 0619.

Date de soumission : Septembre 2024

Date de publication : Octobre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.13959744
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé :

Cet article examine l'interrelation entre les principes de bonne gouvernance et leur impact sur la performance des institutions publiques marocaines. Bien que ces principes aient souvent été étudiés de manière individuelle, il explore comment leur application conjointe — notamment l'éthique, la transparence, la responsabilité, la participation, le leadership, l'innovation, la motivation et le développement durable — peut améliorer l'efficacité organisationnelle. Une méthodologie théorique basée sur une revue de littérature permet de développer un modèle intégré de bonne gouvernance, servant de base à des études empiriques futures. L'article propose ainsi un cadre pour mieux comprendre la synergie entre ces principes et leur influence sur la performance publique.

Mots clé : Principes de Bonne gouvernance ; Éthique ; Transparence ; Responsabilité ; Participation ; Leadership ; Innovation ; Motivation ; Développement durable ; Performance organisationnelle ;

Abstract

Good governance is crucial for improving organizational performance, especially in public institutions. This study explores how the principles of good governance—ethics, transparency, accountability, participation, leadership, innovation, motivation, and sustainable development—can be jointly applied to enhance the performance of Moroccan public organizations. While these principles have often been examined individually, their collective application may yield significant positive effects. Through a systematic literature review, this theoretical research develops an integrated governance model, highlighting the interrelationships among these principles. The findings lay the groundwork for future empirical research to analyze their impact on public sector performance.

Keywords: Principles of Good Governance; Ethics; Transparency; Accountability; Participation; Leadership; Innovation; Motivation; Sustainable Development; Organizational Performance

Introduction

La bonne gouvernance, considérée comme l'ensemble des principes, règles et pratiques guidant la gestion d'une organisation, est cruciale dans le contexte actuel de mondialisation et de transition vers un développement durable. Bien que les principes de bonne gouvernance, tels que l'éthique, la transparence, la responsabilité, la participation, le leadership, l'innovation, la motivation et le développement durable, aient souvent été étudiés individuellement, leur analyse conjointe permet de mieux comprendre leur rôle synergique dans l'amélioration de la performance des organisations, en particulier dans le secteur public. La problématique que cette étude cherche à résoudre est la suivante : *comment les principes de bonne gouvernance peuvent-ils être appliqués conjointement pour améliorer la performance des institutions publiques marocaines ?*

L'objectif de cette recherche est de proposer un modèle théorique intégré des principes de bonne gouvernance, en mettant en évidence leurs interrelations et en analysant comment leur application conjointe peut améliorer la performance des institutions publiques marocaines. Pour atteindre cet objectif, une revue systématique de la littérature sur les concepts de gouvernance publique, de performance organisationnelle et de développement durable est réalisée, menant à l'élaboration d'un cadre conceptuel qui servira de base pour une étude empirique future.

La structure de cet article se divise en plusieurs sections. La première partie présente un cadre théorique sur les principes de bonne gouvernance. La deuxième section propose une revue des études empiriques évaluant l'impact de ces principes sur la performance organisationnelle. Enfin, la dernière section élabore un modèle intégré de gouvernance, suivi des hypothèses de recherche.

1. Les fondements théoriques des principes de bonne gouvernance

1.1 Définition de la gouvernance

La notion de gouvernance a évolué au fil du temps, en réponse aux besoins croissants de gestion efficace, de transparence et de participation. Dans le secteur public, la gouvernance ne se limite plus à la prise de décision unilatérale, mais inclut désormais des mécanismes de collaboration avec des parties prenantes variées (Pierre & Peters, 2000). La "nouvelle gouvernance publique", inspirée des pratiques du secteur privé, est apparue dans les années 1980 pour améliorer la performance des administrations publiques (Eliassen, 2008). Cette évolution vise à répondre aux attentes croissantes des citoyens en matière de transparence et d'efficacité.

1.2 Les principaux cadres de gouvernance

Le cadre proposé par l'OCDE¹ en 2015 définit six principes de bonne gouvernance : transparence, responsabilité, efficacité, équité, participation et réactivité. Ces principes sont largement adoptés par les organisations publiques dans le monde, avec des ajustements contextuels selon les réalités locales (Huet & Netier, 2016). En parallèle, la Banque mondiale et d'autres institutions internationales ont mis en avant l'importance de la bonne gouvernance dans le cadre des réformes structurelles, notamment dans les pays en développement (Szumowski, 2019).

1.3 Importance des principes de bonne gouvernance

Il n'y a pas de consensus sur les principes de bonne gouvernance, malgré plusieurs tentatives au cours de la dernière décennie ayant donné des résultats variés (Cerrillo-i-Martínez, 2017). Certains auteurs considèrent que définir ces principes est une tâche complexe avec peu de conséquences pratiques (Graham et al., 2003). Gisselquist (2012) suggère de ventiler le concept de bonne gouvernance en ses différentes composantes pour orienter la recherche. Par ailleurs, l'amélioration de la performance passe par l'application de principes comme la transparence, la responsabilité, la participation et l'innovation, souvent associés aux lois démocratiques (Gaventa & Barrett, 2010). Comme le souligne Barrett, 2003, les principes de bonne gouvernance visent à renforcer la performance des organisations en augmentant la confiance des parties prenantes et en instaurant un cadre propice à une prise de décision plus éclairée. Ces principes permettent également de garantir une plus grande légitimité et une meilleure acceptabilité des décisions.

2. Analyse des principes clés de la bonne gouvernance

2.1 Une bonne gouvernance publique de qualité pour un développement durable dans un monde complexe.

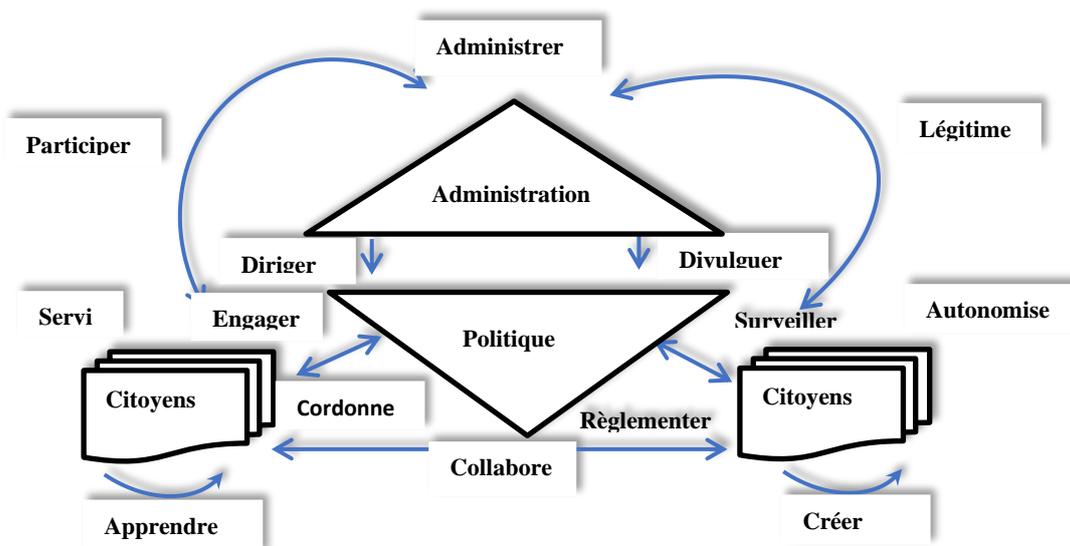
La bonne gouvernance et le développement durable (DD) partagent des caractéristiques communes, notamment la gestion des ressources et les conséquences des choix faits pour le DD (Mc Lennan et Ngoma, 2004). Certains spécialistes considèrent que le souci du DD est essentiel à la bonne gouvernance, sans laquelle les objectifs sociaux ne peuvent être atteints (Meadowcroft, 2007). Les institutions, notamment publiques, doivent aider à atteindre la durabilité en garantissant l'égalité des chances et l'accès aux ressources (Dhaoui et Iyad, 2019).

¹ Organisation of Economic Cooperation and Development (OCDE). (2015). Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, Edition 2015

Dans des contextes de crises liées à la pauvreté et à la famine, la bonne gouvernance est un outil de gestion crucial pour parvenir au DD.

Depuis le Sommet mondial pour le développement durable de 2002, il est reconnu que la bonne gouvernance est essentielle au DD (WSSD, 2002). Le DD englobe des préoccupations environnementales, sociales et économiques, ainsi que la participation publique au processus décisionnel (Agenda 2030²). Il nécessite un changement des relations de pouvoir et l'adoption d'une gouvernance publique de qualité (Hyden, 2001). La gouvernance pour le DD inclut le débat public et les partenariats public-privé (PPP), ces derniers étant considérés comme essentiels pour atteindre les objectifs du DD (Marx, 2019). Les PPP permettent de combiner les ressources et les compétences du secteur privé avec l'intérêt public, mais exigent transparence, responsabilité et un processus concurrentiel (Ara et Khan, 2016). La privatisation complète de la gouvernance peut poser des problèmes d'efficacité et de prise de décisions collectives (Hafsi, 2009). La littérature montre une évolution des modes de gouvernance, passant de la bureaucratie à la participation citoyenne, puis à la gouvernance de plateforme, où les citoyens et l'administration collaborent pour créer de la valeur publique (figure 1) (Janowski et al., 2018 ;). Ce modèle vise à améliorer les conditions de vie tout en engageant les citoyens dans la gouvernance. Le DD est un processus nécessitant des décisions sociétales sur la répartition des bénéfices entre communautés et générations (Meadowcroft, 2007).

Figure 1: Cadre de gouvernance pour le développement durable selon le paradigme plateforme



Source : Janowski et al. (2018)

² Nations Unies (ONU). (2017). Travaux de la Commission de statistique sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Assemblée générale (Résolution 70/1)

En conclusion, les entités publiques doivent adhérer à des principes de bonne gouvernance pour assurer une gouvernance durable, tout en respectant un code de conduite garantissant ces principes.

2.2 Transparence, responsabilité et participation : les fondations de la gouvernance.

La bonne gouvernance publique repose sur trois principes clés : la transparence, la responsabilité et la participation. Selon Agere (2000) et Bevir (2010), leur absence, ainsi que d'une législation adéquate, nuit au développement socioéconomique. La transparence, jugée essentielle par des organismes comme l'OCDE et l'ONU (Earle et Scott, 2010), permet de garantir aux citoyens que les gouvernements agissent de manière acceptable (Puydebois, 2019), tout en prévenant la corruption (Transparency International, 2004). Ce principe favorise également la responsabilité publique (López et Fontaine, 2019), qui requiert une information suffisante pour évaluer les performances institutionnelles (Armstrong, 2005). La transparence et la responsabilité encouragent la participation des citoyens dans les affaires publiques (Cerrillo-i-Martínez, 2017), essentielle pour une gouvernance efficace (Demers, 2008). Reconnu au niveau international, le principe de participation permet d'améliorer la gestion publique (Voorberg et al., 2015). En somme, la transparence, la responsabilité et la participation sont des éléments interdépendants de la bonne gouvernance, nécessaires pour lutter contre la corruption et assurer une gestion éthique des ressources publiques. Les responsables doivent adopter un code de conduite qui promeut ces valeurs, soutenu par un système d'information de qualité.

2.3 La motivation : une condition de réussite de la bonne gouvernance publique

La bonne gouvernance repose sur la motivation des individus clés dans l'administration publique (Hijazi, 1999). Une direction qui ne comprend pas les besoins et motivations des employés entrave ce processus. Le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe a inclus la motivation dans ses 12 principes de bonne gouvernance, suggérant des plans de formation et des politiques de recrutement pour améliorer les performances (ELOGE, 2008³). La motivation peut être intrinsèque, liée au développement personnel, ou extrinsèque, liée aux incitations financières. Les comportements motivés sont cruciaux pour la gouvernance publique, et une bonne intégration dans les processus décisionnels renforce la légitimité institutionnelle (Gibson, 1989). Les agents publics sont souvent motivés par des valeurs normatives et affectives, parfois plus puissantes que les incitations financières (Perry, 2000). Cependant, certains chercheurs contestent cette idée, suggérant que les employés d'exécution pourraient être davantage motivés

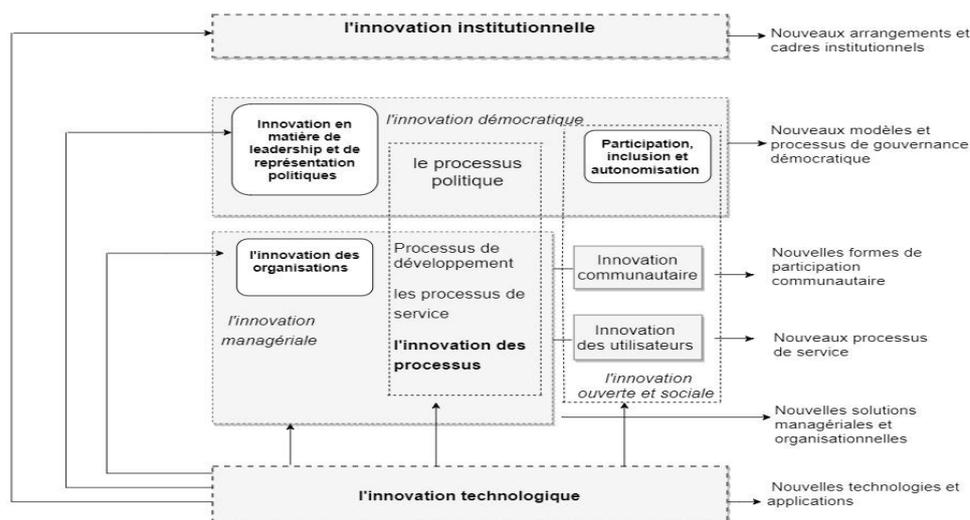
³ Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELOGE). (2008). 12 principes de bonne gouvernance démocratique. <https://rm.coe.int/12-principes-de-la-bonne-gouvernance-brochure/16808cbf43>.

par la survie (Gabris et Simo, 1995). Une coordination efficace entre les niveaux hiérarchiques est essentielle pour anticiper les désorganisations (Barbo, 2016). Les dirigeants doivent comprendre les besoins de leurs subalternes pour mieux gérer la motivation.

2.4 L'Innovation et l'Ouverture au Changement : Moteurs de la Bonne Gouvernance Publique

La bonne gouvernance publique repose sur l'innovation et l'ouverture d'esprit face au changement. Historiquement, l'innovation concernait surtout le secteur privé, mais depuis les années 2000, l'intérêt s'est accru pour l'innovation dans le secteur public, notamment en termes de gouvernance et de gestion. Pupion (2018) souligne que l'innovation dans le secteur public génère de la valeur publique et introduit des éléments nouveaux dans les services publics. Le Manuel d'Oslo (OCDE/Eurostat, 2018⁴) définit l'innovation comme un produit ou procédé nouveau ou amélioré, même s'il n'est pas nécessairement supérieur à l'existant. Les innovations dans le secteur public peuvent toucher plusieurs domaines, tels que la décentralisation ou l'engagement public (Moore et Hartley, 2010). Voorberg et al. (2015) évoque l'innovation sociale, qui se concentre sur la co-création de solutions pour répondre aux besoins sociétaux. Anttiroiko et al. (2011) identifient quatre types d'innovation : technologique, processuelle, organisationnelle et institutionnelle (figure 2). Ils soulignent que l'innovation en gouvernance est co-évolutive, influençant et étant influencée par les modes de gouvernance (Scupola et Zanfei, 2016).

Figure 2 : Concepts d'innovation dans le domaine de la gouvernance publiques



Source : Anttiroiko et al (2011)

⁴ OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. fourth edition. Paris and Luxembourg.

Les modèles de gouvernance, tels que le New Public Management (NPM), ont changé l'innovation dans le secteur public, déléguant plus de pouvoir aux gestionnaires pour introduire des innovations (Hartley et al., 2013). Ces innovations peuvent être initiées par les décideurs ou par le personnel de première ligne (Arundel et Huber, 2013). Enfin, la culture d'innovation, influencée par des facteurs tels que l'esprit d'entreprise des gestionnaires, est essentielle à la réussite des innovations dans le secteur public, malgré certains obstacles internes (Laegreid et al., 2011).

2.5 Le leadership est au cœur de la bonne gouvernance publique

Dans le secteur public, le leadership est indissociable de la bonne gouvernance. Barrett (2003) souligne, via les audits de l'Australian National Audit Office (ANAO, 2001), que la gouvernance efficace exige un leadership fort, notamment du conseil d'administration et du PDG. L'OCDE⁵ (2019) constate un manque d'adhésion aux valeurs du service public, rendant le leadership essentiel pour intégrer ces valeurs. Le leadership, comme principe clé de la gouvernance publique (CIPFA⁶, 1995), doit promouvoir des notions telles que la transparence, l'intégrité et la responsabilité. Ferkins et al. (2018) insistent sur l'importance du leadership collectif au sein des conseils d'administration, où plusieurs dirigeants se réunissent pour faire avancer des initiatives. Robertson (2018) introduit le concept d'éthique du leadership, où les dirigeants influencent moralement leurs équipes, soutenu par les travaux de Schminke et al. (2005), qui montrent que les caractéristiques morales des leaders encouragent un comportement éthique.

2.6 L'Éthique en bonne Gouvernance : un Pilier pour la Confiance et la Performance Organisationnelle

L'éthique est un pilier central de la bonne gouvernance (Perry, 2014 ; ELOGE, 2008), notamment dans la lutte contre la corruption et la promotion de la transparence, des éléments essentiels à la stabilité économique (European Commission⁷, 2017). White (2010) et Boisvert (2011) soulignent que l'intégration de l'éthique dans les décisions des conseils d'administration est cruciale pour une gouvernance efficace. Mahir et Cherkaoui (2017) ajoutent que l'intégrité et le respect sont des principes fondamentaux de la bonne gouvernance.

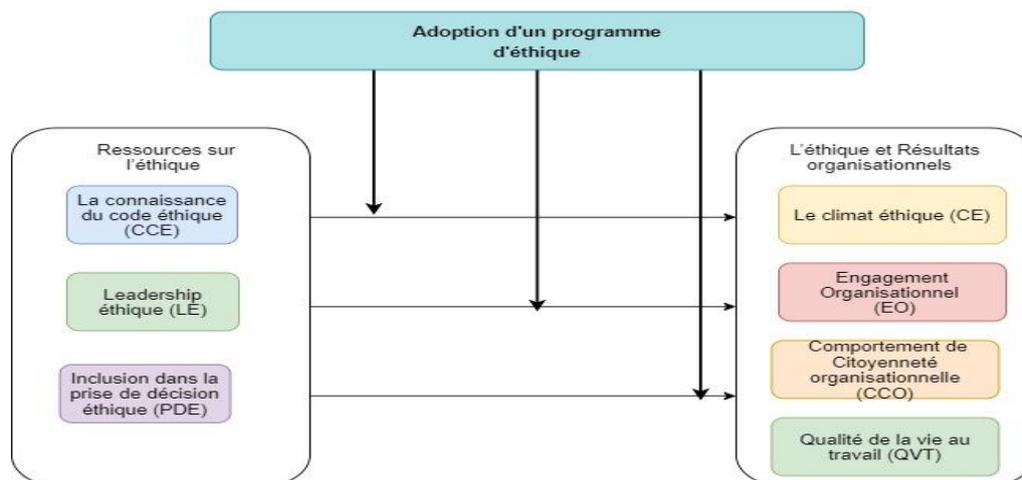
⁵ OCDE, (2019). Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, OECD/LEGAL/0445. <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-fr.pdf>

⁶ CIPFA. (1995). The Chartered Institute Of Public Finance And Accountancy. July 1995, Corporate Governance: A Framework for Public Service Bodies, London.

⁷ European Commission. (2017). The Quality of Public Administration A Toolbox for Practitioners. Disponible sur <https://ec.europa.eu/esf/BlobServlet?docId=18585&langId=en>

Beeri et al. (2012) identifient trois ressources éthiques principales : la connaissance du code d'éthique (CCE), le leadership éthique (LE) et la prise de décision éthique (PDE), qui influencent le climat éthique (CE), l'engagement organisationnel (EO), et la qualité de vie au travail (QVT). Ces ressources éthiques améliorent également les performances organisationnelles et réduisent le stress (Figure 3).

Figure 2: Les ressources éthiques



Source : Beeri et al., 2012

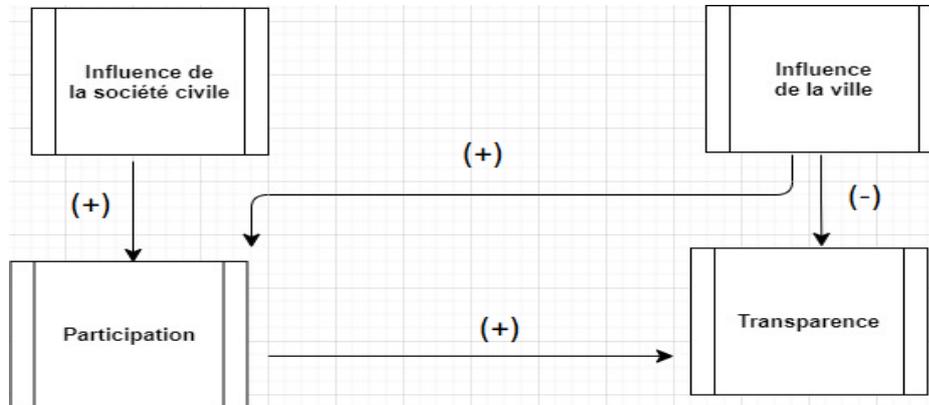
Un leadership contraire à l'éthique peut, à l'inverse, réduire la QVT et éroder la confiance publique (Loescher, 2006). Le partage des valeurs éthiques renforce ainsi la culture de confiance dans les organisations (Beeri, 2012).

3. Analyse de l'utilisation conjointe des principes de bonne gouvernance

Bien que chaque principe de bonne gouvernance ait été défini séparément, il existe des interdépendances significatives entre eux. À travers cette revue de la littérature, il apparaît clairement que transparence, responsabilité et participation ne peuvent pas être appliquées de manière isolée. Comme l'indique Cerrillo-i-Martínez (2017), la transparence est essentielle pour faciliter l'introduction des mécanismes de responsabilité et de participation. De plus, l'étude empirique de Welch (2012), menée auprès de cinq agences gouvernementales locales aux États-Unis, a révélé que la participation a un effet significativement positif sur la transparence (figure 2). En revanche, une transparence accrue ne conduit pas automatiquement à une plus grande participation, bien que ces deux principes soient souvent considérés comme allant de pair. Welch (2012) soutient que la transparence, la responsabilité et la participation offrent aux parties prenantes la possibilité d'intervenir dans le processus décisionnel. Ainsi, les décisions prises par les entreprises publiques doivent refléter les intérêts et les besoins des

parties prenantes, ce qui démontre l'importance de ces trois principes dans le cadre de la bonne gouvernance.

Figure 4 : Description des relations empiriques entre transparence, participation et qualité de la diffusion des informations au sein des gouvernements locaux



Source : Welch (2012)

Ces principes sont également étroitement liés au **leadership**. Men (2014) a démontré que les comportements de leadership authentique favorisent la transparence organisationnelle, la responsabilité et la participation, tant des employés que des autres parties prenantes. Ce leadership est crucial dans la mise en place d'un système de communication transparent, qui renforce à son tour la responsabilité et la participation. Luthans et Avolio (2003) ainsi que ajoutent que le leadership basé sur des valeurs morales — telles que l'honnêteté, l'altruisme, la bonté, l'équité et l'intégrité — façonne une culture organisationnelle qui influence les attitudes et la motivation des employés (Yukl, 2006).

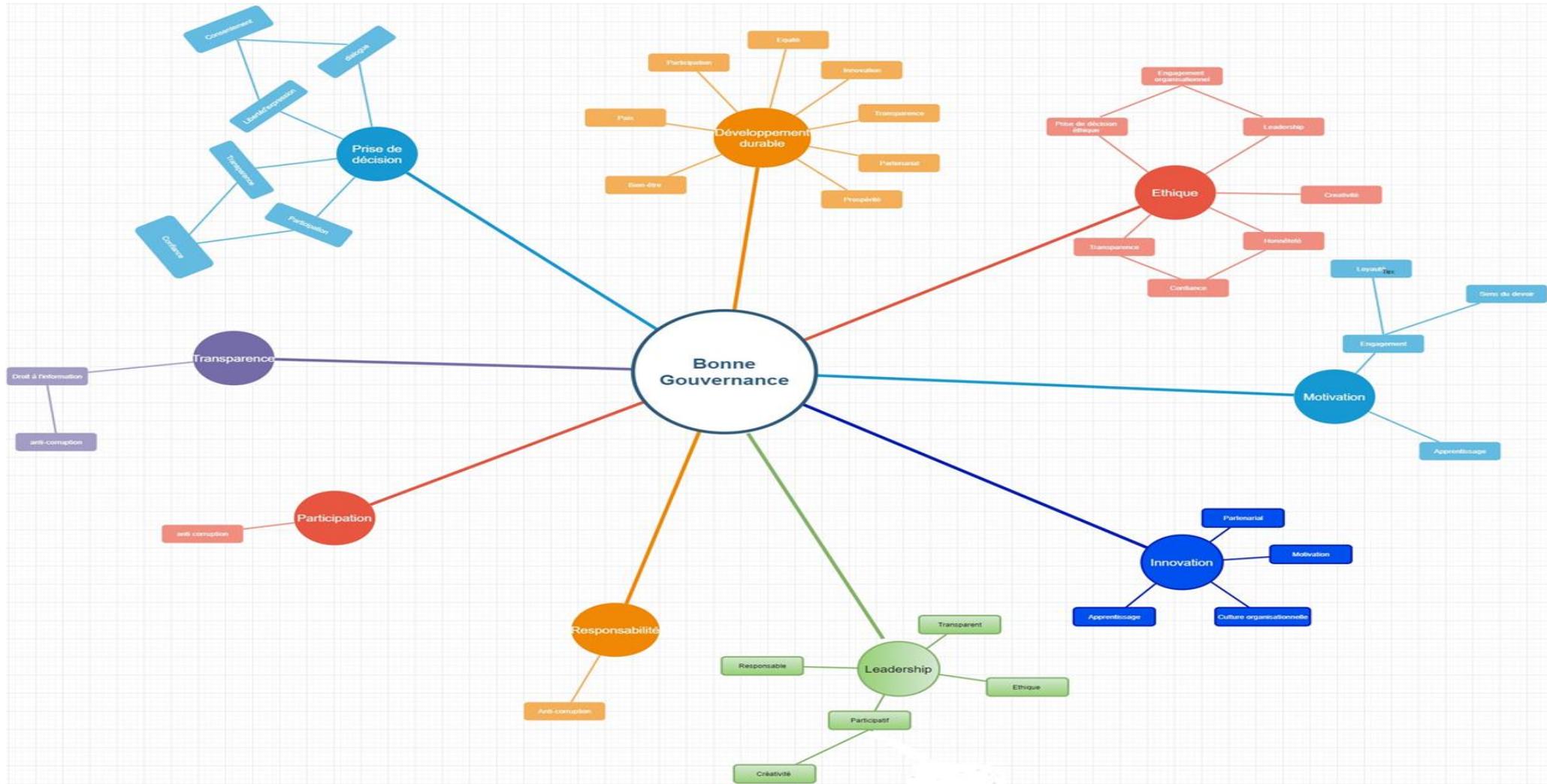
La motivation joue également un rôle clé dans l'instauration d'un climat propice à l'innovation. Selon Shah (2005), la motivation stimule l'innovation. Antiroiko et al. (2011) abondent dans ce sens en soulignant que le rôle des acteurs clés dans la gouvernance publique est central dans les processus d'innovation. Ils montrent que l'innovation dans le secteur public est souvent déclenchée par des problèmes internes, tels que des difficultés à s'adapter à un environnement changeant, à répondre aux attentes des citoyens, ou à accomplir des tâches avec des ressources limitées (Borins, 2001). Il existe également une forte association entre le développement durable et l'innovation. Le développement durable impose un changement des modes de consommation et de production, ainsi qu'une gestion plus efficace des ressources naturelles, nécessitant des innovations profondes. Simard et Morency (2009) affirment que les ressources naturelles nécessaires au développement économique sont limitées, et les organisations publiques doivent constamment s'adapter aux changements imprévus tout en mettant en œuvre des stratégies d'innovation.

Le secteur public peut faciliter ce processus en promulguant des lois et des règlements favorisant l'innovation dans le domaine du développement durable. Hildén (2009) note que ces réglementations permettent d'améliorer l'efficacité et la diffusion des innovations, contribuant ainsi à la durabilité dans le secteur public. L'innovation devient alors l'art d'améliorer la gestion publique dans un cadre plus durable. Enfin, l'éthique joue un rôle essentiel dans cette dynamique, en particulier dans le cadre du développement durable. Comme le souligne Casey (2016), l'éthique en philosophie vise à établir des critères du bien et du mal, qui guident les comportements humains vers l'amélioration du bien-être collectif. Le développement durable partage cette finalité en cherchant à maximiser le bien-être des générations futures. Au niveau international, des textes juridiques non contraignants imposent une protection de l'environnement et des droits de l'homme.

En lien avec cette perspective, l'individu est aujourd'hui appelé, au nom du développement durable, à protéger les ressources naturelles, un principe éthique universel qui ne contredit pas le respect de la vie. Il en résulte un lien intrinsèque entre développement durable et éthique, notamment sur le plan managérial. Les organisations, en adoptant les valeurs du développement durable, se doivent d'adopter un comportement éthique et transparent, contribuant ainsi à la durabilité (Simard & Morency, 2009). Ces interactions dynamiques entre les différents principes de bonne gouvernance illustrent la manière dont chaque élément renforce l'autre pour créer un cadre cohérent et efficace de gouvernance publique (figure5):

Figure 5 : interactions entre les principes de bonne gouvernance

Figure 5 : interactions entre les principes de bonne gouvernance



Source : élaborée par nos soins

4. Revue des Études Empiriques pour l'Évaluation de la Gouvernance au Service de la Performance Organisationnelle

Le développement durable et la performance organisationnelle sont étroitement liés, comme l'ont souligné plusieurs chercheurs (Al Yami et Ajmal, 2019). Des pratiques durables, telles que la réduction de l'empreinte carbone, le recyclage des déchets ou l'amélioration de la gestion des ressources, ont un impact positif sur la performance globale (Kovilage, 2020). Cependant, des résultats contradictoires ont également été observés, mettant en évidence des difficultés de conceptualisation et d'opérationnalisation des concepts de durabilité et de performance (Van Beurden et Gössling, 2008). En ce qui concerne la transparence, plusieurs études confirment qu'elle améliore l'efficacité et la performance organisationnelle, notamment dans le secteur public (Guillamón et Cuadrado-Ballesteros, 2020). La transparence financière et l'accès à l'information jouent un rôle clé dans cette relation.

La responsabilité, comme facteur de bonne gouvernance, est également un prédicteur important de la performance (Sulaiman et al., 2019). Des mécanismes clairs de responsabilité permettent d'améliorer l'efficacité des organisations, tant dans les ONG que dans le secteur public (Han, 2019). La participation des parties prenantes est un autre levier influençant positivement la performance organisationnelle. Des études menées dans divers contextes, comme les écoles publiques au Kenya (Mutwiri, 2015) ou les hôpitaux publics (Zehir et al., 2016), montrent que la participation active des parties prenantes améliore la productivité et l'efficacité. Cependant, certaines recherches ont également mis en évidence des tensions entre participation et efficacité administrative (Dahl, 1989).

En ce qui concerne l'éthique, plusieurs recherches indiquent que des pratiques éthiques dans la prise de décision augmentent la confiance des parties prenantes et renforcent la légitimité des organisations (Kaptein, 2008). Le leadership éthique, à son tour, joue un rôle crucial en influençant la culture organisationnelle et en promouvant des comportements éthiques parmi les employés (Eisenbeiss et van Knippenberg, 2015).

L'innovation, quant à elle, est souvent considérée comme un moteur de performance organisationnelle. Des études montrent que les organisations qui encouragent une culture d'innovation et qui investissent dans la recherche et le développement connaissent une amélioration significative de leur efficacité opérationnelle (Tidd et Bessant, 2020).

Enfin, la motivation des employés, en particulier dans la fonction publique, est fortement associée à une meilleure performance. Que ce soit en Grèce (Manolopoulos, 2008), en Corée (Kim, 2004) ou aux États-Unis (Brewer et Selden, 2000), les incitations internes et externes

jouent un rôle clé dans la performance des organisations publiques. Ces études mettent en lumière l'importance d'une gestion des ressources humaines orientée vers la motivation des employés pour améliorer les résultats organisationnels.

Ces recherches empiriques menées sur la relation entre les principes de la gouvernance et la performance organisationnelle ont souvent adopté une approche segmentée. Ces études se concentrent généralement sur un ou deux aspects de la gouvernance, tels que la transparence, la responsabilité ou la participation, sans pour autant intégrer l'ensemble de ces principes dans un modèle global. Le tableau ci-dessous récapitule les principales études examinant ces relations, en mettant en avant les variables de gouvernance étudiées, les échantillons utilisés et les mesures de performance considérées.

Tableau 1 : Études examinant la relation entre principes de la gouvernance d'entreprise et la performance

Auteur	Échantillon	Mesure de gouvernance	de	Mesure de performance	la Relations
Çınar (2014)	351 hôpitaux privés et publics	Transparence et responsabilité	et	Performance organisationnelle	Positive
Klapper et Love (2003)	374 entreprises de 14 pays	Transparence-responsabilité et participation	et	Performance Financière	Aucune relation
Krishnamurti, Sevic et Sevic (2005)	97 entreprises de 8 pays asiatiques	Transparence-responsabilité et participation	et	Performance Financière	Positive
		Transparence et de responsabilité sociale			
Durnev et Kim (2005)	859 entreprises de 27 pays	Transparence		Performance Financière	Aucune relation

Datta et al (2015)	100 entreprises mondiales	Pratiques durables	Performance financière	Positive
Beeri et al. (2012)	108 employés	Leadership et climat éthique	Performance des employés	Positive
Pyone et al. (2022)	11 organisations de soins de santé au Kenya	Motivation intrinsèque et extrinsèque	Performance du personnel	Positive
Sung & Kim, (2021).	224 employés	Le comportement innovant des membres, et l'innovation organisationnelle globale	Performance globale	Positive

Les principes de transparence, responsabilité, participation, motivation, innovation, leaderships et éthique ont été largement étudiés de manière individuelle dans le cadre de la gouvernance. Cependant, il est essentiel de souligner que l'intégration de ces principes est cruciale pour une évaluation approfondie de leur complémentarité et de leur impact sur la performance organisationnelle. En effet, une approche isolée pourrait ne pas capturer les synergies potentielles entre ces principes, qui, lorsqu'ils sont appliqués ensemble, peuvent renforcer l'efficacité et l'intégrité des institutions publiques.

5. Vers un modèle intégré de bonne gouvernance

Cette étude théorique met en évidence l'interdépendance des principes de bonne gouvernance. Pour garantir l'efficacité des organisations publiques, ces principes doivent être appliqués de manière conjointe et cohérente. Un modèle intégré de bonne gouvernance, regroupant la transparence, la responsabilité, la participation, le leadership, l'éthique, l'innovation, la motivation et le développement durable, est proposé comme un cadre de référence pour améliorer la performance organisationnelle.

Les interactions entre ces principes créent des synergies qui renforcent l'efficacité des institutions publiques. Par exemple, la transparence favorise la responsabilité, qui à son tour

renforce la participation des parties prenantes dans les processus décisionnels (Cerrillo-i-Martínez, 2017). De plus, l'innovation, soutenue par la motivation des employés, contribue à la création de nouvelles solutions aux défis actuels du secteur public, tout en assurant une gouvernance éthique et durable (Anttiroiko et al., 2011).

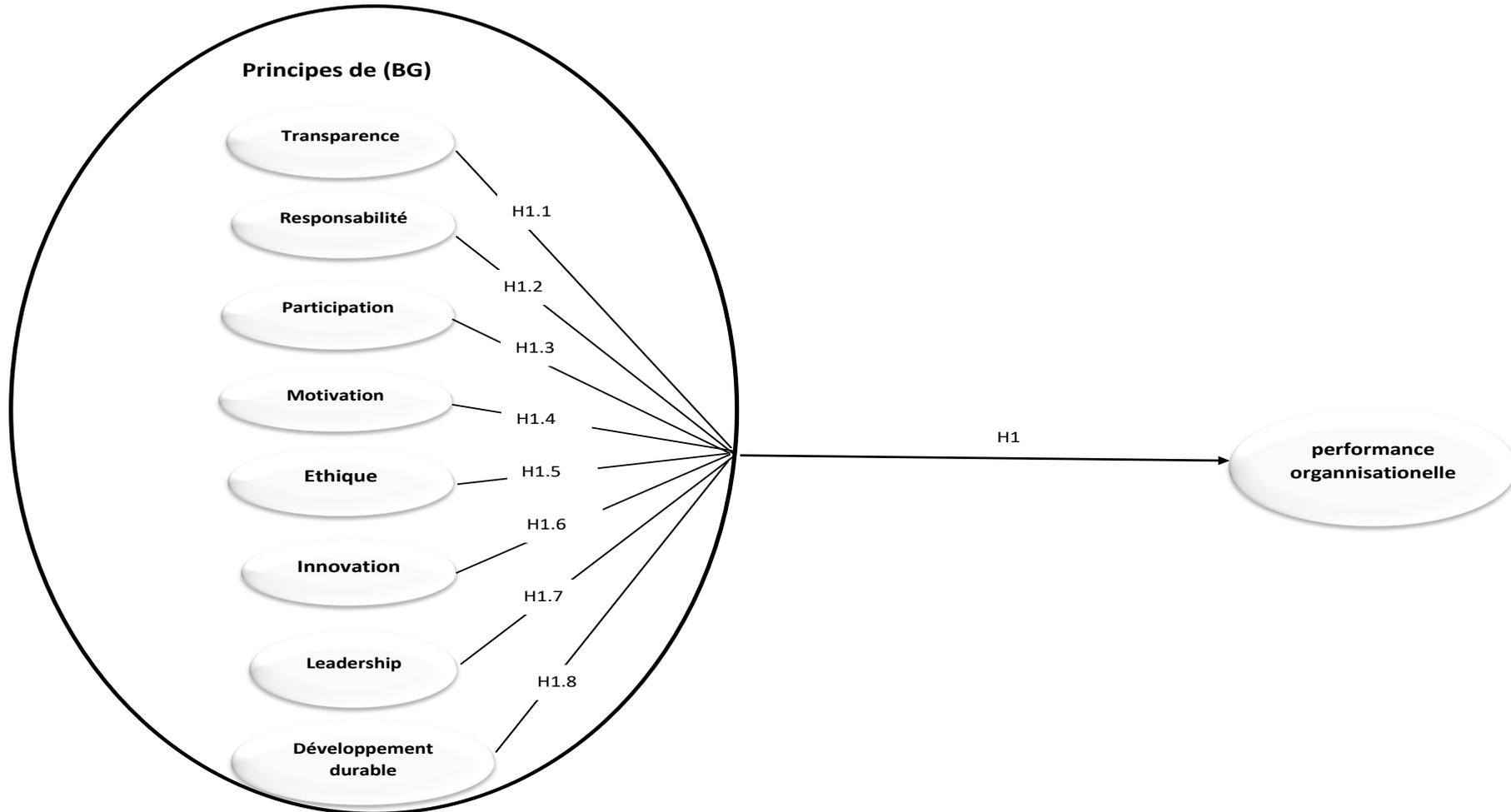
➤ **Hypothèses de recherche**

En préparation de l'étude empirique à venir, nous formulons les hypothèses suivantes pour tester l'impact du modèle intégré de bonne gouvernance sur la performance des organisations publiques :

- **H1** : L'application conjointe des principes de bonne gouvernance a un effet positif et significatif sur la performance des organisations publiques.
 - **H1.1** : La transparence a un effet positif sur la performance des organisations publiques.
 - **H1.2** : La responsabilité a un effet positif sur la performance des organisations publiques.
 - **H1.3** : La participation a un effet positif sur la performance des organisations publiques.
 - **H1.4** : La motivation a un effet positif sur la performance des organisations publiques.
 - **H1.5** : L'éthique a un effet positif sur la performance des organisations publiques.
 - **H1.6** : L'innovation a un effet positif sur la performance des organisations publiques.
 - **H1.7** : Le leadership a un effet positif sur la performance des organisations publiques.
 - **H1.8** : Le développement durable a un effet a un effet positif et significatif sur **performance organisationnelle**

En synthétisant ces relations dans la figure 6, notre cadre conceptuel met en lumière la nécessité d'une approche intégrée pour évaluer la performance organisationnelle à travers la bonne gouvernance.

Figure 6 : modèle théorique



Source : élaboré par nos soins

Conclusion

Cette analyse conjointe des principes de bonne gouvernance démontre qu'ils ne peuvent être considérés séparément. Leur mise en œuvre intégrée est cruciale pour garantir une gouvernance publique efficace, transparente et durable. Cet article a posé les bases théoriques d'une réflexion sur les interactions entre ces principes et leurs effets sur la performance organisationnelle.

La prochaine étape consistera à tester empiriquement ce modèle intégré dans le cadre des organisations publiques au Maroc. Une étude empirique, centrée sur l'analyse de l'impact de ces principes sur la performance des administrations publiques marocaines, permettra de valider ou d'ajuster ce modèle en fonction des réalités locales. Cette recherche future contribuera à éclairer les décideurs publics sur les meilleures pratiques de gouvernance à adopter pour améliorer la performance et la durabilité des institutions.

Références

1. Agere, S. (2000). Promoting good governance: Principles, practices and perspectives. *Managing the Public Service: Strategies for Improvement*, n° 11, Commonwealth Secretariat, London.
2. Al Yami, M., & Ajmal, M. M. (2019). Pursuing sustainable development with knowledge management in public sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(4), 568-593.
3. Anttiroiko, A. V., Bailey, S. J., & Valkama, P. (2011). *Innovations in Public Governance*. (Eds.) IOS Press, 252.
4. Ara, F., & Khan, M.R. (2016). Public-Private Partnership and Governance. In: Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham.
5. Armstrong, E. (2005). Integrity, Transparency and Accountability in Public Administration Recent Trends. *Regional and International Developments and Emerging Issues*, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 1(10), 1-10.
6. Arundel, A., & Huber, D. (2013). From too little to too much innovation? Issues in monitoring innovation in the public sector. *structural Change and Economic Dynamics*, 27, 146–159.
7. Australian National Audit Office (ANAO). (2001). *Better Practice Guide on Public Sector Governance*. Adapté d'un modèle élaboré par le ministère des Transports du Queensland dans son document intitulé *Corporate Governance Framework for Queensland Transport and Main Roads : Final Report*, juillet 2001
8. Barbo, D. (2016). *Gouvernance et performance des institutions publique : le cas de la Communauté Urbaine de Garoua au Cameroun, connaissance et Savoir*, 206.
9. Barrett, P. (2003). *Better Practice Public Sector Governance*, a paper presented to the National Institute of Governance in Canberra, 21, 7.
10. Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E., & Werner, S, B. (2012). Advancing Ethics in Public Organizations: The Impact of an Ethics Program on Employees' Perceptions and Behaviors in a Regional Council. *Journal of Business Ethics*, 112, 59–78.
11. Bevir, M. (2010). *Democratic governance*. Princeton University Press, 320.
12. Boisvert, Y. (2011). Éthique et gestion publique : apprendre des scandales. *Revue française d'administration publique*, 140(4), 641-658

13. [Borins, S.](#) (2001), "Encouraging innovation in the public sector", [Journal of Intellectual Capital](#), Vol. 2 No. 3, pp. 310-319.
14. Brewer, G.A., & Selden, S. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-712.
15. Casey, C. (2016) Ethics and the Nonprofit Sector. In: Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham, 1945–1950.
16. Cerrillo-i-Martínez, A. (2017). The Principles of Good Governance. In: Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham.
17. Çınar, F. (2014). Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik İlkelerinin Özel ve Kamu Hastanelerinde Uygulanabilirliğinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi (The Impact of the Applicability of Transparency and Accountability Principles in Public and Private Hospitals on Corporate Performance). *Université Beykent, Institut des sciences sociales, Département d'administration des affaires, thèse de doctorat, Istanbul*.
- 18.
19. Dahl, R.A., 1989. *Democracy and Its Critics*. New Haven, CT: Yale University Press. 397
20. Datta, P., Gopalakrishna-Remani, V., & Bozan, K. (2015). The impact of sustainable governance and practices on business performance: an empirical investigation of global firms. *International Journal of Sustainable Society*, 7(2), 97-120.
21. Demers, F. (2008). La communication publique, un concept pour repositionner le journalisme contemporain. *Les Cahiers du Journalisme*, 18(2), 208-230.
22. Dhaoui, Iyad. (2019). Good governance for sustainable development. *Munich Personal RePEc Archive*. Paper No. 92544.
23. Durnev, A. & Kim, E. H. (2005). To Steal or Not to Steal: Firm Attributes, Legal Environment, and Valuation. *The Journal of Finance*, 60 (3), 1461 – 1493.
24. Earle, L., & Scott, Z. (2010). *Assessing the evidence of the impact of governance on development outcomes and poverty reduction*. Birmingham: International Development Department, University of Birmingham.
25. Eisenbeiss, S. A., & Van Knippenberg, D. (2015). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 182–195.

26. Eliassen, G.A., Sitter. N. (2008). Understanding public management. London, Sage.
27. Ferkins. L, Shilbury, D., & O'Boyle, I. (2018). Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. *Sport Management Review*, 21(3), 221-231.
28. Gabris, GT, & Simo, G. (1995). Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions. *Public Personnel Management*, 24, 33-51.
29. Gaventa, J., & Barrett, G. (2010). So what difference does it make? Mapping the outcomes of citizen engagement. *IDS Working Papers*, 2010(347), 01-72.
30. Gibson, J.L. (1989). Understandings of justice: institutional legitimacy, procedural justice, and political tolerance. *Law and Society Review*. 23 (3), 469–496.
31. Gisselquist, R. M. (2012). Good governance as a concept, and why this matters for development policy (No. 2012/30). WIDER Working Paper.
32. Graham J, Amos B, & Plumptre, T. (2003). Principes de bonne gouvernance au 21e siècle. Précis de politique No 15, Institut sur la gouvernance, Parcs Canada et Agence canadienne de développement international, Ottawa, Ont., 7 p.
33. Guillamón, M. D., & Cuadrado-Ballesteros, B. (2020). Is transparency a way to improve efficiency? An assessment of Spanish municipalities. *Regional Studies*, 55(2), 221-233.
34. Hafsi, T. (2009). Partenariats public-privé et management de la complexité : les nouveaux défis de l'Etat », *Revue française d'administration publique*, 130(2), 337-348.
35. Han, Y. (2019). The impact of accountability deficit on agency performance: Performance-accountability regime. *Public Management Review*, 22(6), 927-948.
36. Hartley, J., Sorensen, J., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: a viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821–830.
37. Hijazi, S. T. (1999). Motivational aspect of good governance. *The Pakistan Development Review*, 905-912.
38. Hildén, M. (2011). « Le développement durable en Finlande : apprentissage, innovation et finances publiques », *Télescope*, 17(2), p. 92-111.
39. Huet, J-M., & Netier, V. (2016). *Gouvernance des organisations : Exemples sectoriels, enjeux transverses*. Dunod, 208.
40. Hyden, G. (2001) Operationalizing governance for sustainable development. *Journal of Development Studies*, 17(2), 13–31.

41. Janowski. T, Estevez. E, & Baguma. R. (2018). Platform governance for sustainable development: Reshaping citizen administration relationships in the digital age, *Government Information Quarterly*, 35(4), 1-16
42. Kaptein, M. (2008) Developing a Measure of Unethical Behavior in the Workplace: A Stakeholder Perspective. *Journal of Management*, 34, 978-1008.
43. Kim, S. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 15(2), 245-261.
44. Klapper, L. F. & Love, I. (2003). Corporate Governance, Investor Protection, And Performance In Emerging Markets. *Journal Of Corporate Finance*, 10(5), 703-728.
45. Kovilage, M. P. (2020). Influence of lean–green practices on organizational sustainable performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*. 28(2), 121-142.
46. Krishnamurti, C., Sevic, A., & Sevic, Z. (2005). Legal Environment, Firm-level Corporate Governance and Expropriation of Minority Shareholders in Asia. *Economic Change and Restructuring*, 38 (1), 85–111.
47. Laegreid, P., Roness, P.G., Verhoest, K., 2011. Explaining the innovative culture and activities of state agencies. *Organ. Stud.* 32, 1321–1347.
48. Loescher, K. J. (2006). Before you train, reframe: Elements of effective ethics training programs. *Employment Relations Today*, 33(3), 1–11.
49. López, L., & Fontaine, G. (2019). How transparency improves public accountability: The extractive industries transparency initiative in Mexico. *The Extractive Industries and Society*, 6(4), 1156-1167.
50. Luthans, F. & Avolio, B.J. (2003) Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., *Positive Organizational Scholarship*, Barrett-Koehler, San Francisco, 241-261.
51. Mahir, M. A., & Cherkaoui, M. (2017). La convergence entre le management public et la gouvernance publique : mythe et réalité au Maroc. *Revue du contrôle, de la Comptabilité et de l’Audit*, 1(3).
52. Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), 63-85.
53. Marx, A. (2019). Public-private partnerships for sustainable development: Exploring their design and its impact on effectiveness. *Sustainability*, 11(4), 1-9.
54. Mc Lennan, A., & Ngoma, W. Y. (2004). quality governance for sustainable development?. *Progress in Development Studies*, 4(4), 279–293

55. Meadowcroft, J. (2007) Who is in Charge here? Governance for Sustainable Development in a Complex World. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 9(3-4), 299–314
56. Men, LR. (2014). Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication. *Journal Corporate Reputation Review*, 17(4), 254-272.
57. Moore, M., & Hartley, J. (2010). Innovation in governance. In S. P. Osborne 2010, *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge, 68-87.
58. Mutwiri, R.E. (2015). Influence of stakeholders participation in primary school management on academic performance: the case of Uringu division, Meru county, Kenya. Doctoral dissertation, University of Nairobi
59. Perry, J.L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488.
60. Perry, J.L., de Graaf, G., van der Wal, Z., & van Montfort, C. (2014). Returning to our roots: "Good government" evolves to "good governance". *Public administration review*, 74(1), 27-28
61. Pierre, J. & Peters, B.G. (2000) *Governance, politics and the state*. Houndmills: Macmillan.
62. Pupion, P-C. (2018) *l’Innovation dans le secteur public*. *Gestion et management public*, 6(4), 6-8.
63. Puydebois, G. (2019). *La transparence de la vie publique en France*. Thèse de doctorat. Université de Bordeaux.
64. Pyone, T., & Mirzoev, T. (2022). Feasibility of good governance at health facilities: a proposed framework and its application using empirical insights from Kenya. *International Journal of Health Policy and Management*, 11(7), 1102
65. Robertson, P.B. (2018). Ethics in the Public Sector. In Farazmand A. (2018) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham.
66. Shah, S. K. (2005). Motivation, Governance & the Viability of Hybrid Forms in Open Source Software Development. *SSRN Electronic Journal*. 7
67. Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 135-151.
68. Scupola, A., & Zanfei, A., (2016), Governance and innovation in public sector services: The case of the digital library, *Government Information Quarterly*, *Government Information Quarterly*, vol 33(2), P: 237-249

69. Simard, J. & Morency, M. (2009). Gouvernance et développement : Les approches législatives canadienne et québécoise. *La Revue des Sciences de Gestion* vol. 239-240, no. 5, pp. 69-77.
70. Sulaiman, S., Nizam, A., Farid, F., Kesuma, T. M., Madjid, I., & Siregar, R. (2019). The Role of Good Government Governance Principles in Enhancing the Performance of Public Organization in Aceh, Indonesia. In 1st Aceh Global Conference (AGC 2018) (pp. 731-738). Atlantis Press
71. Sung, W., & Kim, C. (2021). A study on the effect of change management on organizational Innovation: Focusing on the mediating effect of members' innovative behavior. *Sustainability*, 13(4), 2079.
72. Szumowski, W. (2019). Good governance in municipal and rural municipal offices of local administration in poland. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 135-152.
73. Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
74. Transparency international (TI) (2004). *Global Corruption Report*. Berlin, Pluto Press. www.transparency.org (consulté le 21juin 2021).
75. Van Beurden, P., Gössling, T., 2008. The worth of values: A literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407-424.
76. Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of cocreation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357.
77. White, D. (2010). *The nonprofit challenge: integrating ethics into the purpose and promise of our nation's charities*. Palgrave Macmillan, New York, 255
78. WSSD (2002). *Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development*, Report of the World Summit on Sustainable Development, Johannesburg, South Africa, 26 August–4 September 2002.
79. Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
80. Zehir, C., Çınar, F., & Şengül, H. (2016). Role of Stakeholder Participation between Transparency and Qualitative and Quantitative Performance Relations: An Application at Hospital Managements. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 234–245.