

# III<sup>e</sup> Symposium international

«Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques»

IAE-Université de La Réunion, Saint-Denis, 18 novembre 2011

Sous le thème :

« Déviances organisationnelles et gestion de la performance publique »

Avec le soutien académique



*Télescope* est une publication universitaire indépendante éditée en français. Elle propose à ses lecteurs un éclairage sur les problématiques, dont la complexité et l'interdépendance ne cessent de s'amplifier, qu'affrontent aujourd'hui les États et les organisations publiques dans un contexte politique et socioéconomique mouvant et globalisé à l'échelle de la planète. En mettant en perspective des expériences et des modèles de gestion observés à travers le monde, *Télescope* fait connaître les avancées en matière de gouvernance publique.

<http://www.enap.ca/OBSERVATOIRE/fr/telescope-menus.aspx?sortcode=1.16.18.22>



*L'Observatoire de l'administration publique* est un pôle de recherche consacré à la veille et à l'analyse comparative. Ses champs de recherche sont: le rôle, les structures et le fonctionnement de l'État; les politiques publiques; la gestion publique. : <http://www.observatoire.enap.ca>



Cercle Gutenberg

*Cercle Gutenberg* vise à renforcer les liens entre les membres alsaciens de l'Institut de France, du Collège de France, de l'Institut Universitaire de France et des grandes académies étrangères et de stimuler la recherche scientifique en Alsace

[http://www.alsace.cnrs.fr/cnrs\\_hebdo/documents/cercle\\_gutenberg\\_2008.pdf](http://www.alsace.cnrs.fr/cnrs_hebdo/documents/cercle_gutenberg_2008.pdf)



L'ENAP est membre du Réseau de l'Université du Québec. Elle forme aussi des chercheurs de pointe par ses programmes de doctorat et de maîtrise et offre des programmes d'études de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> cycles universitaires qui visent à préparer la relève, notamment les gestionnaires en exercice et les nouveaux diplômés du baccalauréat qui optent pour une carrière d'analyste ou de conseiller en administration publique. Chacun peut y trouver un programme convenant à son profil. : [www.enap.ca](http://www.enap.ca)



École Universitaire de Management

L'IAE de la Réunion est la composante de l'Université de La Réunion qui forme au management et conduit des recherches dans les domaines de la gestion des entreprises évoluant en contexte insulaire.

Seul IAE d'outre-mer, l'institut est membre du réseau national des IAE, association réunissant les 31 IAE de France.

Cette école universitaire de management, en renouvelant régulièrement depuis 1963 son offre de formation au service des milieux économiques, bénéficie d'un réseau étendu de diplômés. Grâce aussi à son corps enseignant composé pour moitié de professionnels du monde de l'entreprise, il occupe une place capitale sur le marché régional de l'emploi des cadres.

<http://www.iae-reunion.fr>

La gouvernance publique dans les pays de l'OCDE fait l'objet de réformes soutenues depuis plus d'un demi-siècle. Ces réformes sont initiées par des gouvernements dans le but de répondre à des enjeux multiples et à des impératifs qui varient d'un État à un autre. Les impératifs idéologiques, économiques, budgétaires et technologiques sont communs à tous les États de l'OCDE. Les réponses juridico-administratives qui y sont apportées par les législateurs provoquent des transformations profondes au niveau des structures organisationnelles publiques et affectent leurs cadres de gestion. De manière plus particulière, au nom d'une quête d'efficacité et d'efficience, devenues légitimes d'un point de vue institutionnel et sous les effets conjugués des contraintes budgétaires et financières, des acteurs organisationnels œuvrant au sein des organisations publiques se sont donnés raison d'agir de manières "questionnables". Des associations professionnelles et journalistes spécialisées rapportent que certains dirigeants publics se seraient donnés le droit d'espionner, à grande échelle et de manière systématique, leurs structures et employés sous prétexte d'améliorer des indicateurs de performance au travail. Plus grave encore, des responsables hiérarchiques, plus favorables à la notion de résultats que véhiculent les réformes managériales, usent de moyens, de méthodes de mesure et d'interprétation d'indicateurs de performance qui éveillent les soupçons des employés, associations citoyennes et usagers du service public. Pour justifier un niveau de performance acceptable par les évaluateurs et organismes de classement, des chefs d'établissement publics sont soupçonnés d'avoir falsifié, agrégé et transmis des données erronées à leurs ministères. On peut également citer ces employés d'une urgence médicale qui s'étaient dérobés à leur mission de service d'urgence sous prétexte d'avoir «fait leur chiffre». Sur le plan institutionnel, des écarts de plus en plus importants constatés entre les finalités officielles et les objectifs formels, associés à la quête de performance organisationnelle lors de leur introduction et leurs usages réels, sont observés lors de la mise en œuvre de plans de gestion de la performance. Ces écarts, constatés dans un nombre croissant d'organisations publiques et souligné par la littérature (Moynihan, 2009 et 2010; Julnes, 2008) peuvent être la résultante de détournements "méthodologique"/politique ou de phénomènes d'appropriation de la part de certains leaders ou acteurs internes. Ces comportements de la part d'acteurs organisationnels influents et d'employés publics sont de plus en plus analysés sous l'angle des déviations organisationnelles. Placés dans un contexte institutionnel de plus en plus orienté vers et par les résultats, *versus* finalité et moyens de l'action publique, les comportements déviants constituent un détournement collectif ou une distorsion volontaire du sens des réformes entreprises dans le secteur public.

Abordées sous la perspective du comportement organisationnel, des déviations, telle que la corruption inter et intra-organisationnelle, pourraient être définies comme des infractions ou manquements aux principes moraux ou aux normes sociales (Trevino & Weaver, 2003). Selon cette perspective, les déviations sont associées très souvent à des comportements collectifs et constituent une composante négative du comportement organisationnel. Les recherches qui s'inscrivent dans cette perspective mettent l'accent sur les contextes et les processus organisationnels par lesquels ces contextes génèrent des raisonnements et des comportements amoraux (Brief, et al., 2001). De même, Ashforth & Anand (2003) décrivent ces processus, où des leaders autorisent et approuvent des comportements déviants, par l'imposition des structures qui récompensent certaines pratiques, ou par la permission ou l'inaction lorsque celles-ci sont découvertes (Brief et al., 2001). Les leaders organisationnels mettent alors sur place des *tactiques de rationalisation*, pouvant être vues comme des sortes de stratagèmes mentaux, qui permettent aux employés et aux autres membres du personnel, de percevoir ces actes déviants comme étant justifiés. Ces rationalisations se déroulent en même temps que d'autres tactiques, celles-ci de *socialisation*, dont le but

est d'amener les nouveaux membres de l'organisation à accepter et à internaliser les pratiques déviantes et les tactiques de rationalisation qui les justifient (Anand et al., 2004).

En mettant l'accent sur le rôle que jouent les structures *cognitives et normatives*, la perspective de comportement organisationnel offre une explication convaincante des facteurs et processus à l'origine du développement et la perpétuation des comportements déviants. Cependant, en restreignant le traitement des actes déviants à l'organisation comme seul contexte d'action, cette approche ne reconnaît pas d'autres facteurs extra organisationnels (par exemple : macro institutionnels ou macro culturels) qui puissent affecter l'identité, le rôle et le sens que les individus entretiennent vis-à-vis les déviations organisationnelles (Misangyi et al., 2005). Martin et al., (2007) suivant Durkheim (1897/1966), suggèrent, par exemple, que la modernisation et l'industrialisation des pays occidentaux ont entraîné une détérioration sociétale de certaines «super normes». Dans ce cadre, Merton (1968) avait défini l'*anomie* comme une condition d'absence de normes et déséquilibre social, où les règles qu'autrefois gouvernait la conduite, ont perdu leur force. Pour Martin et al., (2007), au delà du démantèlement des contrôles normatifs individuels, l'absence de normes peut infiltrer les structures sociales des organisations, exerçant une pression sur les membres pour qu'ils s'engagent dans des comportements déviants, dans le but d'atteindre des niveaux "acceptables" de performance organisationnelle. Pour Martin et al., (2007), les pressions pour plus de performance, exercées par des dynamiques macro culturelles et institutionnelles, augmentent les taux de déviations organisationnelles.

Le III<sup>e</sup> Symposium international « *Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques* » sous le thème des « **Déviations organisationnelles et gestion de la performance publique** » constitue l'occasion de présenter et de discuter des cas, des problématiques, des grilles d'analyses, des méthodologies innovantes ou des résultats de recherches portant sur les déviations organisationnelles dans le secteur public. Ce faisant, d'un point de vue empirique, s'il est vrai que des pressions macro-économiques, institutionnelles, budgétaires ou financières pesant davantage sur les organisations (pour qu'elles affichent toujours de meilleurs résultats, de meilleures performances, et que ces pressions sont assez fortes pour que « *tous les moyens soient valides* » peu importe l'acceptabilité ou la légitimité de ces moyens), il conviendrait alors de s'interroger sur la nature des facteurs et processus de déviance :

1. De manière générale, quels sont les facteurs (institutionnels, culturels, économiques, budgétaires, technologiques...) déterminants et les processus les plus propices au développement et à la perpétuation de comportements organisationnels déviants ?
2. D'un point de vue culturel, y a-t-il des liens logiques entre l'institutionnalisation d'un cadre de gestion orientés vers les réalisations et l'obtention de résultats *versus* les moyens et procédures juridico-administratifs, d'une part, et la dynamique de l'apparition/perpétuation de comportements organisationnels déviants d'autre part ?
3. D'un point de vue économique, peut-on affirmer que les déviations dans les organisations publiques résultent d'une inadéquation entre la recherche de l'efficacité et de l'efficience, d'une part, et des valeurs, structures, cadre administratif et procédures de l'action publique d'autre part ? Dès lors, quelles sont les conditions qui assurent ce rapprochement en évitant ou minimisant les effets néfastes d'une quelconque déviance de l'action organisationnelle ?

4. Pourrait-on voir dans les actions et activités déviantes des sources de réduction de la performance qui procède d'une inadéquation des objectifs aux moyens ou d'une inadéquation des objectifs aux compétences de l'institution ?
5. D'un point de vue des systèmes d'information, en quoi la recherche de l'efficacité absolue et les efforts de justification de son action, par l'organisation ou le gestionnaire public, pourraient conduire à des effets déviants : la multiplication volontaire des indicateurs, méthodes de mesure et d'évaluation, des interprétations de données, collectées et traitées à des fins de reddition de comptes, ne pourrait-elle pas générer une réduction de la performance réelle de l'organisation publique ?
6. Considérant les assises technologiques des réformes administratives engagées depuis la fin des années 80, si on étend la réflexion sur la déviance aux problématiques d'intelligence économique et de gestion de la technologie quels enseignements pouvons-nous tirer quant à la sécurité des systèmes, la désinformation, les manœuvres de déstabilisation et l'appropriation des enjeux de sécurité informationnelle par les agents publics ?
7. Peut-on affirmer, par exemple sur la base des résultats de recherches consacrées à la corruption intra-organisationnelle, que pour s'attaquer aux déviations il ne suffit pas de circonscrire la réflexion aux contextes strictement organisationnels ?
8. D'un point de vue normatif, que peut-on conclure quant à la capacité de prédiction de comportements déviants que permet l'approche de l'anomie ?
9. Si on admet que « *l'important à la fin est la performance* », mesurée par les résultats, fait référence à un sens précis et à une nouvelle logique, celle des *résultats*, et que les « individus comprennent et exécutent un rôle et exercent des fonctions qui leur sont imposés » (Misangyi et al., 2005), comment peut-on préserver ladite logique sans que des risques de déviance se matérialisent ?
10. Quel est le rôle des leaders institutionnels dans l'adoption des comportements déviants par des acteurs organisationnels ? Quels sont les éléments symboliques et substantifs sur lesquels peuvent s'appuyer ces leaders pour réussir à changer lesdits comportements (Misangyi et al., 2005) ?
11. Quelles sont les stratégies les plus efficaces pour s'attaquer ou, au moins, atténuer les effets néfastes des déviations organisationnelles ? Quelle sont les solutions pour prévenir, détecter et contrer les déviations organisationnelles liées à un management par/ de la performance ? Peut-on envisager des solutions en terme de modes opératoires du changement public (en s'appuyant notamment sur les travaux de Crozier sur les cercles vicieux bureaucratiques processus de changement en contexte public) ? Peut-on apporter des solutions en terme d'outils mis en oeuvre (en s'appuyant notamment sur les travaux de Kaplan et Norton, sur les outils équilibrés du contrôle de gestion) ?
12. De quelles ressources (économiques, technologiques, culturelles, sociales, symboliques...) devraient-on disposer pour contenir les actes déviants dans les organisations publiques ?

Après une évaluation qui se déroulera selon les règles de l'anonymat double, les communications qui respectent les exigences éditoriales de la revue **TÉLESCOPE** de l'Observatoire de l'Administration Publique (Québec, Canada) seront sélectionnées pour une publication dans le volume 18 numéro 2, prévu pour le printemps 2012.

### Références sélectives

- Anand, V., Ashforth, B.E., & Joshi, M. 2004. Business as usual : The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, vol. 18, 2, pp.39-53.
- Ashforth, B.E., & Anand, V. 2003. *The normalization of corruption in organizations*. In R.M. Kramer & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 25, pp. 1-52. Oxford, UK: Elsevier Ltd.
- Babeau, O., 2006 La transgression ordinaire des règles dans cabinets de conseil en management, pp. 245-260, *Économica*, Paris.
- Brief, A.P., Buttram, R.T., & Dukerich, J.M. 2001. Collective corruption in the corporate world: toward a process model. In M.E. Turner (Ed.) *Groups at Work: Theory and Research*, pp. 471-499. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Coleman, J. W. et Ramos, L. L. 1998. Subcultures and deviant behavior in the organizational context. *Research in the Sociology of Organizations*, 15, 3-34.
- Heintze, T. & Bretschneider, S. 2000. Information technology and restriction in public organizations: Does adoption of information technology affect organizational structures, communications and decision making? *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, n° 4
- Julnes, P. L, 2008. Can Performance Measurement Improve Performance And Accountability? In de Lancer Julnes, P., Berry, F., Aristigueta, M. and Yang, K, (eds.) *International Handbook of Practice-Based Performance Management* (65-78) Sage Publications: CA
- Lewicki, R. J., Poland, T., Minton, J. W. et Sheppard, B. H. 1997. Dishonesty as deviance: A typology of workplace dishonesty and contributing factors. *Research on Negotiation in Organizations*, 6, 53-86.
- Martin, K.D., Cullen, J.B., & Parboteeah, K.P. 2007. Deciding to bribe: a cross-level analysis of firm and home country influences on bribery activity. *Academy of Management Journal*, vol. 50, 6, pp. 1401-1422.
- Misangyi, V.F, Weaver, G.R., & Elms, H. 2005. Ending corruption: Institutional logics and institutional entrepreneurs. *Academy of Management Review Proceedings*.
- Moynihan, D. P. 2009. "Through a Glass Darkly: Understanding the Effects of Performance Regimes." *Public Performance & Management Review*, vol 32, 4, 586-598.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. 2010. "The Big Question for Performance Management: Why do Managers Use Performance Information?" *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol 20, 4, 849-866.
- Peters, L. H. et O'Connor, E. J. 1980. Situational constraints and work outcomes : The influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5(3), 391-397.
- Trevino, L.K & Weaver, G. 2003. *Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspectives*. Stanford, CA: Stanford University Press.

## Comité Scientifique Permanent

### Symposium «*Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques*»

Omar AKTOUF, HEC Montréal, Canada  
Christophe ASSENS, Institut Supérieur de Management, Université de Versailles, France  
Olivier BABEAU, Université Paris- Dauphine, France  
Geert BOUKAERT, Instituut voor de Overheid, Public Management Institute, Belgique  
Jacques BOURGAULT, ENAP et Université du Québec à Montréal, Canada  
Yves BOISVERT, ENAP-Université du Québec, Canada  
Michel BOYER, IAE Université de La Réunion, La Réunion  
David CARASSUS, IAE-Université de Pau et des Pays de l'Adour, France  
Véronique CHANUT, Université Paris 2, France  
Hervé CHOMIENNE, Institut Supérieur de Management, Université de Versailles, France  
Pascal CORBEL, ISM-Université de Versailles, France  
Céline DESMARAIS, Université de Savoie, France  
Yves EMERY, IDHEAP Lausanne, Suisse  
Christophe FAVOREU, ESC-Toulouse, France  
Isabelle FORTIER, ENAP, Université du Québec, Canada  
Robert FOUCHET, Université Aix-Marseille 3, France  
David GIAUQUE, Institut d'études politiques et internationales, Université de Lausanne, Suisse  
Stéphane GUERARD, Université Lille2, France  
Taïeb HAFSI, HEC Montréal, Canada  
David HURON, IAE-Université Nice-Sophia Antipolis, France  
Olivier KERAMIDAS, IMPGT, Aix-en-Provence, France  
Jean LACHMANN, IAE-Université Nancy 2, France  
Romain LAUFER, HEC Paris, France  
Robert LE DUFF, IAE de Caen, France  
Alain-Charles MARTINET, Université Lyon 3, France  
Lassaâd MEZGHANI, Université de Tunis, Tunisie  
Gérald ORANGE, IAE-Université de Rouen, France  
Philippe PAILOT, IAE-Université de Lille 1 et Skema, France  
Thierry PAUCHANT, HEC Montréal, Canada  
Jean-Luc PISSALOUX, Université de Bourgogne, France  
Marie-Claude PREMONT, ENAP-Université du Québec, Canada  
Claude ROCHET, IMPGT-Université Paul Cézanne, France  
Christian ROUILLARD, Université d'Ottawa, Canada  
Éric SIMON, Université d'Angers, France  
Guy SOLLE, IAE de Metz, France  
Philippe VERY, EDHEC, France  
Olfa ZERIBI, HEC Carthage et ENA de Tunisie, Tunisie

## Comité d'organisation

César GARZON, Professeur agrégé à l'ENAP, Université du Québec, Canada  
Philippe JEAN-PIERRE, Professeur des Universités, IAE de La Réunion,  
Bachir MAZOUZ, Professeur titulaire à l'ENAP, Université du Québec, Canada  
Pascal PICARD, Maître de Conférences, IAE de La Réunion

## Format des projets de communication

**Langues officiel du Symposium** : français

**Résumé** : 2500 à 3000 mots pour décrire de manière précise la problématique, les résultats de recherche ou étude de cas à étayer ultérieurement et les références en appui à votre projet de communication

**Date limite de réception des projets de communication** : lundi 23 mai 2011

**Réponse aux auteurs** : lundi 6 juin 2011

**Remise des textes - version communication** : lundi 12 septembre 2011

**Retours aux auteurs – textes version communication** : lundi 24 octobre 2011

**Remise des présentations** - en format Powerpoint : lundi 7 novembre 2011

**Lieu et date du Symposium** : IAE de La Réunion, St-Denis, le 18 novembre 2011

**Adresse de correspondance** (résumés, texte et présentations) : [bachir.mazouz@enap.ca](mailto:bachir.mazouz@enap.ca)

## Formats des textes en appui aux communications destinées au symposium

**Sur la première page** : Le titre de la communication, nom(s) de(s) l'auteur(s) et affiliation(s) professionnelle(s), coordonnées professionnelles, adresse électronique de correspondance et le Résumé du texte (en 100 à 150 mots) articulé autour de la problématique et des résultats de recherche ou des études de cas à présenter.

**À partir de la deuxième page** : Titre de la communication, résumé, introduction, problématique, résultats ou études de cas, discussions, conclusion, bibliographie (très sélective) et annexes ne doivent pas dépasser 20 pages en Times New Roman 12 points, interlignes 1,5 texte justifié.

Adresse courriel d'envoi : [nicolas.charest@enap.ca](mailto:nicolas.charest@enap.ca) en Cc. [bachir.mazouz@enap.ca](mailto:bachir.mazouz@enap.ca)

## Format des manuscrits destinés à la revue TÉLESCOPE, L'Observatoire de l'administration publique.

Les auteurs des manuscrits retenus pour publication par le Comité scientifique permanent du Symposium «*Regard croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques* » s'engagent à soumettre leurs textes dans le format exigé par les politiques rédactionnelle et éditoriale de la revue **TÉLESCOPE**, disponibles sur le site web : <http://www.enap.ca/OBSERVATOIRE/fr/telescope-menus.aspx?sortcode=1.16.18.22>

**Date d'envoi des manuscrits révisés** : lundi 16 janvier 2012

**Retour aux auteurs** : lundi 5 mars 2012

**Publication** : La revue **TÉELSCOPE**, Volume 18 Numéro 2, printemps-été 2012

Adresse d'envoi : Nicolas Charest [nicolas.charest@enap.ca](mailto:nicolas.charest@enap.ca) et Bachir Mazouz en Cc. [bachir.mazouz@enap.ca](mailto:bachir.mazouz@enap.ca)