

Centre de recherche sur la gouvernance



**BULLETIN DE VEILLE**  
Volume 4, No 8

**OCTOBRE 2011**



**École nationale d'administration publique**  
**Télé-université de l'université du Québec à Montréal**

**Le Bulletin de veille du CERGO fait connaître diverses perspectives touchant la gouvernance des entreprises publiques et l'intérêt général.**

**Dans ce numéro, nous vous présentons**

- **Une annonce de conférence en 2012 ;**
- **Des notices de livres, et;**
- **Des articles académiques sur les intérêts de recherche du CERGO.**

**De plus, si vous avez de la difficulté à retracer un document cité dans ce bulletin, n'hésitez pas à communiquer avec moi.**

**Bonne lecture!**

**Robert Poirier**

**Administrateur invité et coordonnateur, CERGO**

**Adresse courriel : [veille.cergo@enap.ca](mailto:veille.cergo@enap.ca)**

# RUBRIQUE DE COMMENTAIRES ET D'ANALYSES

## *Les travaux de recherche du professeur Nassera Touati*

Les intérêts de recherche de Nassera Touati concernent aussi bien la compréhension des enjeux de mise en œuvre des réformes dans le secteur de la santé que l'évaluation des impacts de ces réformes. Concernant le premier volet de ses recherches, elle s'intéresse en particulier : 1) à la transformation des pratiques professionnelles et organisationnelles (exemple : quels sont les enjeux d'apprentissage sous jacents à ces transformations) ; 2) aux questions de gouvernance (exemple: dans quelle mesure et comment la régionalisation peut-elle contribuer à une transformation du système de soins ?) 3) et au rôle des acteurs (exemple : quelles sont les formes d'exercice du leadership susceptibles de produire un changement substantif). A titre d'illustration, elle mène actuellement un projet de recherche subventionné par les Instituts de recherche en santé du Canada, IRSC (en collaboration avec C. Rodriguez (McGill) et J-L Denis (ENAP)) portant sur la question de la collaboration médicale entre niveaux de soins. Cette question est au cœur des projets de réforme. En effet, l'importance du rôle des médecins dans la prise en charge des problèmes de santé et les lacunes qui semblent caractériser la collaboration entre niveaux de soins justifient qu'on s'y attarde davantage.

Au-delà des enjeux pratiques, l'intérêt de cette problématique de recherche se base sur des critères scientifiques. D'une part, plusieurs études organisationnelles ainsi que les travaux de sociologie des professions focalisent davantage sur les obstacles à la transformation des pratiques et ne permettent pas de comprendre comment les processus de collaboration médicale émergent et évoluent. D'autre part, lorsqu'on se réfère aux études empiriques concernant les processus de collaboration médicale, il est difficile, en raison des contradictions qui existent entre les résultats des études, de dégager des conclusions claires sur les facteurs qui influencent celle-ci et encore moins de comprendre comment ces facteurs agissent. Il apparaît donc clairement qu'il est nécessaire de comprendre plus en profondeur les processus de collaboration médicale. Cette recherche permettra de mieux saisir les enjeux cognitifs, politiques et identitaires sous jacents à la collaboration médicale.

Le second volet de ses recherches renvoie au champ de l'évaluation des interventions en santé. Par exemple, elle a dirigé (en collaboration avec des chercheurs de l'IRSPUM) un projet de recherche (en phase finale), subventionné par les IRSC, portant sur l'évaluation des impacts de la réorganisation de services médicaux de 1ère ligne dans un territoire semi-rural du Québec, en adoptant une perspective populationnelle. En effet, les recherches évaluatives mettant en relation des modèles d'organisation des services de 1ère ligne et les impacts observés sont rares. De plus, peu d'enseignements peuvent être tirés en raison de la contradiction entre les études passées. Des recherches récentes semblent montrer que les performances d'un modèle d'organisation de services seraient déterminées aussi bien par ses caractéristiques distinctives que par les caractéristiques des autres modèles qui coexistent dans le territoire. Ceci milite pour une évaluation "contextualisée" des modèles d'organisation de services de 1ère ligne et pour l'évaluation de configurations territoriales de modèles, répondant à la diversité des besoins en services de santé d'une population. Le projet de recherche vise à évaluer les impacts de la réorganisation de services sur la continuité et l'accessibilité des services, ainsi que sur la productivité. Récemment, Mme Touati a commencé à s'intéresser aussi aux interventions intersectorielles (qui vont au-delà du secteur de la santé). A ce titre, elle collabore à un projet de recherche financé par une subvention d'équipe obtenue des IRSC par le professeur Jean Louis Denis.

# ÉVÉNEMENTS A VENIR

## COLLOQUES, CONGRÈS ET CONFÉRENCES

<b>Titre</b>	<b>Conférence Rio 2012 - Sommet de la Terre</b>
<b>Organisateur</b>	<b>L'ONU</b>
<b>Lieu/Date</b>	<b>4 au 6 juin 2012, Rio de Janeiro. Brésil.</b>
<b>Lien</b>	<a href="http://www.earthsummit2012.org/">http://www.earthsummit2012.org/</a>
<b>Informations</b>	<p><i>Au cours du sommet, les réflexions tourneront autour de l'économie verte et du Cadre Institutionnel du Développement Durable (Institutional Framework for Sustainable Development –IFSD-). À cet égard, l'ONU invite les participants à se préparer, via la publication des grands thèmes qui seront abordés et de dossiers d'information à destination des parties prenantes. Selon le secrétaire général de la conférence, 8 thèmes seront traités en priorité lors du Sommet de la Terre :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Accès à l'énergie et sécurité</li><li>- Emploi vert et Inclusion sociale</li><li>- Sécurité alimentaire et Agriculture durable</li><li>- Gestion de l'eau souterraine</li><li>- Financement</li><li>- Villes durables et urbanisation</li><li>- Management des océans et ressources marin</li><li>- Renforcement la préparation des désastres et la résilience.</li></ul> <p><i>Une priorisation est nécessaire pour parvenir à une action efficace : « Aujourd'hui, le défi à relever en vue de la mise en œuvre des mesures envisagées est toujours aussi colossal, alors même que le monde subit encore les répercussions des crises financière, alimentaire, et énergétique, et qu'il s'efforce de faire face au changement climatique ».</i></p> <p><i>Les Nations unies attendent entre 35.000 et 50.000 participants et 100 à 120 chefs d'État à leur conférence à Rio. Quatre publications sont déjà disponibles pour permettre à toutes les parties prenantes de préparer au mieux la conférence :</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- <i>L'importance du pilier environnemental dans la gouvernance du développement durable;</i></li><li>2- <i>La Fragmentation du pilier environnemental et ses impacts dans l'efficacité et l'efficience de la gouvernance;</i></li><li>3- <i>Les États : la mise en place du pilier environnemental;</i></li><li>4- <i>Questions légales et Réponses pour la réforme de la gouvernance de l'environnement : Organisation Mondiale de l'Environnement ou Organisation des Nations Unies sur l'Environnement.</i></li></ol>

# ARTICLES, LIVRES ET MONOGRAPHIES

## ORGANISATIONS PUBLIQUES / ENTREPRISES PUBLIQUES

- Entreprises publiques - Réformes

<b>Titre</b>	<b><i>The Service State: Rhetoric, Reality and Promise</i></b>
<b>Auteurs</b>	<b>Esben Rahbek Gjerdrum Pedersen et Mahad Huniche.</b>
<b>Publication</b>	<b><i>International Journal of Public Sector Management (2011). Volume 24. No. 5. Pages 403-420.</i></b>
<b>Lien</b>	<b>Article disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ</b>
<b>Résumé</b>	<p><i>The purpose of this paper has been to study the determinants of lean success and failure in the Danish public sector. Focus has been on the factors which shape the interactional processes that take place during the course of a lean project. The paper does not view lean as a management technology that is introduced more or less automatically in organisations. Rather, lean is seen as being influenced by ongoing negotiations between organisations' members that result in negotiated order, which temporarily can define how organisations operate.</i></p> <p><i>Based on the theoretical perspective, the article has developed an analytical model that distinguishes between the structural context and the negotiation context. The former consists of the societal forces which have promoted lean thinking in the Danish public sector. The latter are divided into four factors that have all proved to influence the lean implementation:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>(1) goals and values;</i></li> <li><i>(2) complexity and importance;</i></li> <li><i>(3) balance of power; and</i></li> <li><i>(4) resources and capabilities.</i></li> </ul> <p><i>In general, the experiences from the Danish public sector bear similarities with the international literature on lean barriers and success factors. Actually, the findings are very much in accordance with some of the insights from the general change management literature. A lot of the observed barriers and success factors seem to be generic, i.e. characterising organisational changes in general, rather than being specific to lean projects. The generic nature of the lean determinants actually makes it difficult to separate the impacts of the lean technology from the impacts of good/bad change management. One explanation for the consistency in findings may be that new management technologies (lean, business process reengineering, time based management, etc.) all bear similarities in terms of process, structure, and content, which imply that they sets certain demands on organisations and cause a number of standard reactions. Alternatively, it may be that an organisation reacts similarly to new projects, whether it concerns lean, balanced scorecard, or other popular management concepts. Whatever the explanation, it is possible that it is the fate of new management technologies to be of a temporary nature and that these technologies simultaneously stimulate a process of change as well as cause resistance within the organisation.</i></p>

## GOVERNANCE

- **Gouvernance sociétale et publique / institutionnelle**
- **Parties prenantes**
- **Gouvernance et éthique publique**
- **Gouvernance en infrastructures (publiques, technologiques)**
- **Indicateurs**

<b>Titre</b>	<b>L'État et la société civile sous le joug de la gouvernance.</b>
<b>Auteur</b>	<b>Rouillard, Christian et Nathalie Burlone (Sous la direction de).</b>
<b>Publication</b>	<b>Presses de l'Université Laval, 2011. Collection : Gouvernance et gestion publique. 2011. 290 pages.</b>
<b>Source</b>	<b>Livre disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ.</b>
<b>Résumé</b>	<p><i>Malgré l'intérêt croissant que revêt la notion de gouvernance au sein des communautés universitaires et praticiennes depuis maintenant plusieurs années, celle-ci demeure un concept polysémique qui peut tout aussi bien renvoyer au discours sur l'État minimal, à celui sur le nouveau management public, sur le gouvernement d'entreprise ou encore sur les réseaux interorganisationnels autonomes. Peut-être victime d'un effet de mode, la gouvernance peut difficilement contribuer, dans ces circonstances, à mieux décrire et expliquer des réalités politiques et managérielles à la fois nouvelles et changeantes. Une plus grande réflexion, d'abord théorique et philosophique, mais aussi empirique et pratique, semble nécessaire pour mettre un peu d'ordre dans cette littérature déjà abondante, afin de répondre aux questions que soulève toujours la notion de gouvernance, parmi lesquelles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La valeur principale guidant la gouvernance est-elle la démocratie ou l'efficacité ?</i></li> <li>• <i>Quels mécanismes, structures ou institutions traditionnels sont modifiés par la gouvernance ? Quels nouveaux mécanismes, structures ou institutions accompagnent la gouvernance ?</i></li> <li>• <i>Quel effet la gouvernance entraîne-t-elle sur la légitimité de l'État ? Représente-t-elle un facteur d'amenuisement ou d'accroissement de cette légitimité ?</i></li> <li>• <i>La prolifération des acteurs collectifs et la multiplicité des points de prise de décision qu'entraîne la gouvernance affectent-elles la responsabilité (imputabilité) politique, soit celle des élus envers les citoyens ?</i></li> </ul> <p><i>Ce sont des questions semblables, desquelles découlent des enjeux fondamentaux pour la gouvernance démocratique de notre société, qu'abordent les auteurs de cet ouvrage, tous des spécialistes des politiques publiques et de la gestion publique, sous la direction de Christian Rouillard et Nathalie Burlone.</i></p>

<b>Titre</b>	<b>Scheming virtuously: the road to collaborative governance.</b>
<b>Auteur</b>	<b>Paquet, Gilles.</b>
<b>Publication</b>	<b>Invenire Books, 2009. Ottawa, Canada. 275 pages.</b>
<b>Source</b>	<b><u>Livre disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ.</u></b>
<b>Résumé</b>	<p><i>Scheming Virtuously is an invitation to subversion, but also a somewhat personal account of the displacement of the dominant governing regime (Big-G centralized government) by small-g collaborative governance, in a world where power, resources and information are widely distributed. In this new world, the citizen's burden of office is clear: to be a producer of governance. Scheming virtuously is the order of the day – active engagement, imaginative problem-reframing, astute organizational design, and effective action within the bounds of the appreciative systems in good currency and beyond.</i></p>

## ADMINISTRATION PUBLIQUE / PARAPUBLIQUE / L'ÉTAT

- Intérêt général / biens publics
- Développement durable et environnement

<b>Titre</b>	<b>The Relationship Amongst Countries' Governance, Energy and sustainable Development</b>
<b>Auteurs</b>	<b>Valdir de Jesus Lameira, Jean Harris, Walter Lee Ness, Osvaldo Quelhas et Roberto Guimarães Pereira</b>
<b>Publication</b>	<b>Journal of Modern Accounting and Auditing, (2011) Volume 7, No. 3. Pages 252-264.</b>
<b>Lien</b>	<b>Article disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ</b>
<b>Résumé</b>	<p><i>In this paper we construct a theoretical framework linking governance practiced by some countries to some of their economical, financial, social and environmental variables. To achieve this goal, we selected a sample of data composed of variables from 55 countries, available at the World Bank website. On the other hand, we measured the countries' level of governance by the indicator promoted by Transparency International. The period considered in this research was 8 years, from 2000 to 2008. We used the method of linear regression with panel data, in order to investigate statistical relationships among governance and the other variables. We applied the method of simultaneous equations in order to make a robustness test on the first results and findings.</i></p> <p><i>The results of the two models converged and showed the existence of a statistical significant relationship between governance and several of the variables investigated. This allows us to infer that the development of the countries governance is closely linked with the long-term sustainable development.</i></p>

<b>Titre</b>	<b>Public procurement of innovations, diffusion and endogenous institutions.</b>
<b>Auteurs</b>	<b>Max Rolfstam, Wendy Phillips et Elmer Bakker</b>
<b>Publication</b>	<b>International Journal of Public Sector Management (2011). Volume 24 No. 5. Page 452-468.</b>
<b>Lien</b>	<b>Article disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ</b>
<b>Résumé</b>	<p><i>Public procurement has been increasingly seen as an important innovation policy tool. One neglected aspect of the public procurement of innovation is, however, diffusion. The purpose of this paper is to counter this neglect by exploring how institutional coordination may affect the diffusion of innovations procured by a public agency. A case study including semi-structured interviews and the consulting of different documents were used to study how institutions and institutional coordination affect the adoption and diffusion of innovation.</i></p>



*(suite)*

*Several endogenous institutions were identified that act as barriers to the diffusion of innovation throughout an organisation. Attempts to re-design and negate these barriers were also identified. As for implications, the authors noted that institutional analysis of innovation has a tendency to be limited to formal and exogenous institutions. The paper underscores the importance of taking into account the endogenous institutional set-up. The results are drawn on a single case study.*

## POLITIQUES PUBLIQUES / THÉORIE

- Nationalisation
- Privatisation

<b>Titre</b>	<b>The enduring presence of groups and public enterprises in the Italian economy</b>
<b>Auteur</b>	<b>Roberto Cafferata.</b>
<b>Publication</b>	<b>Journal of Management and Governance (2010). Numéro 14. Pages 199 - 220.</b>
<b>Lien</b>	<b>Article disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ</b>
<b>Résumé</b>	<p><i>What was the presence of the State-entrepreneur in the Italian economy in the 20th century? Which forms did it assume? What is the weight of the State entrepreneur in Italy today? Trying to answer these questions, the author carries out an analysis through the historical method. His final thesis is that, notwithstanding the progressive pressures, which started in the 1990s, towards the privatization of national capitalism, the State-entrepreneur is still firmly present in the Italian economy, as if it had always to play a role in the country's development. The results of the present investigation can turn out to be of interest both to scholars and to policy makers who are committed in the effective implementation of actions aiming at favouring, for the country's welfare, a careful and balanced relationship between public and private powers.</i></p>

<b>Titre</b>	<b>What role should public enterprises play in free-entry markets?</b>
<b>Auteurs</b>	<b>Hiroaki Ino et Toshihiro Matsumura.</b>
<b>Publication</b>	<b>Journal of Economics (2010). Issue 101. Pages 213–230.</b>
<b>Lien</b>	<b>Article disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ</b>
<b>Résumé</b>	<p><i>The authors investigate a desirable role of public enterprise in mixed oligopoly in free-entry markets. They compare the following three cases: (a) a public firm produces before private firms (public leadership), (b) all firms produce simultaneously (Cournot), (c) a public firm produces after private firms (private leadership). They find that private leadership is best and public leadership is worst, in contrast to the cases without entries and exits of private firms.</i></p> <p><i>The authors also investigate the welfare implication of privatization. They find that some important results shown by existing works do not hold under private leadership.</i></p>

## POLITIQUES ECONOMIQUES/BUDGETAIRES

- Rationalité limitée
- Économie du savoir

<b>Titre</b>	<b>Toward a Theory of Public Entrepreneurship</b>
<b>Auteurs</b>	<b>Peter G. Klein, Joseph T. Mahoney, Anita M. McGahan et Christos N. Pitelis</b>
<b>Publication</b>	<b>DRUID Working Paper No. 10-07 (2010). 39 pages.</b>
<b>Lien</b>	<b>Article disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ</b>
<b>Résumé</b>	<p><i>This paper explores innovation, experimentation, and creativity in the public domain and in the public interest. Researchers in various disciplines have studied public entrepreneurship, but there is little work in management and economics on the nature, incentives, constraints and boundaries of entrepreneurship directed to public ends. The authors identify a framework for analyzing public entrepreneurship and its relationship to private entrepreneurial behavior.</i></p> <p><i>They submit that public and private entrepreneurship share essential features but differ critically regarding the definition and measurement of objectives, the nature of the selection environment, and the opportunities for rent-seeking. They describe four levels of analysis for studying public entrepreneurship, provide examples, and suggest new research directions.</i></p>

<b>Titre</b>	<b>La Recherche sur le développement peut-elle contribuer au développement?</b>
<b>Auteur</b>	<b>Stephan Klasen.</b>
<b>Publication</b>	<b>Altern. économiques   L'Économie politique (2011). Numéro 50 Pages 93 à 105.</b>
<b>Lien</b>	<b>Article disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ</b>
<b>Résumé</b>	<p>Pour les chercheurs qui s'y consacrent, se demander si la recherche sur le développement peut contribuer au développement pourrait ressembler à un blasphème. Pourquoi donc feraient-ils de la recherché si ce n'est pour contribuer au développement économique ? Mais le scepticisme sur l'influence de la recherche sur l'action politique, en général, et le regard critique porté sur la recherché sur le développement, en particulier, nous obligent néanmoins à ne pas éluder cette question plutôt inconfortable. Il faut d'autant moins tarder à nous y attaquer que le plus gros de ces recherches (jusqu'à ce jour, du moins) est mené dans les pays développés ; par conséquent, l'impact de ces travaux devrait soit être transmis aux gouvernements des pays en développement, soit influencer sur l'aide apportée aux pays en développement par les pays riches. Comme l'effet de l'aide sur les résultats atteints par les pays en développement a toujours été marginal, et que certains disent qu'elle ne peut avoir d'effet, voire qu'elle a un impact négatif, la question de la façon dont la recherche menée dans les pays riches peut contribuer à de meilleures politiques de développement est donc importante.</p>

(suite)

Dans le présent article, je ferai quelques remarques sur les réalisations réelles et potentielles de la recherche sur le développement, dans son état actuel. Je m'intéresserai à des réalisations sur lesquelles il convient de porter un regard rétrospectif, aux possibilités de progrès futurs, plus nombreuses, et à quelques cas où la recherche a sérieusement nui au développement, ainsi qu'à de nombreux autres où elle n'a pas réussi à fournir beaucoup d'aide. Je traiterai, pour commencer, des contraintes fondamentales de la recherche sur le développement, en montrant comment elles ont évolué au fil du temps, puis de quelques cas notables où elle a réussi à influencer positivement sur le développement ; j'examinerai ensuite les dégâts qu'elle a pu faire et je terminerai par la présentation des questions qui restent posées.

## ENERGIE

<b>Titre</b>	<b>Bridging the Gaps in Global Energy Governance</b>
<b>Auteurs</b>	<b>Ann Florini et Benjamin K. Sovacool.</b>
<b>Publication</b>	<b>Global Governance (2011). Volume 17. Pages 57–74.</b>
<b>Lien</b>	<b><a href="#">Article disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ</a></b>
<b>Résumé</b>	<p><i>Energy constitutes a rich, but underexplored, arena for global governance scholars and policymakers. The world is currently on an unsustainable and conflict-prone track of volatile and unreliable supply of energy fuels, vulnerable infrastructure, massive environmental degradation, and failure to deliver energy services to an enormous proportion of the global population. Changing to a different path will be a monumental global governance endeavor that will require bridging multiple issue areas, regimes, and policy silos. Meeting that challenge will require a greatly expanded research agenda aimed at understanding the institutions, interests, and concerns that do and could shape global energy governance. In this article, we lay out key energy-related global issues and explore some of the connections among them to suggest an initial research agenda for global governance scholars.</i></p>

## STRATEGIE

<b>Titre</b>	<b>The evolution of the governance model in instances of highly innovative strategic mergers</b>
<b>Auteurs</b>	<b>Olivier Meier, Audrey Missonier and Richard Soparnot.</b>
<b>Publication</b>	<b>Corporate Governance (2011). Volume 11. Number 3. Pages 256-273.</b>
<b>Lien</b>	<b>Article disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ</b>
<b>Résumé</b>	<p><i>Mergers and acquisitions (M&amp;A) are increasingly designed to develop resource pooling with a view to absorbing further technological opportunities within the logic of seeking competitive advantage (De Man and Duysters, 2005). Particularly common in the information technology and communication (ICT) sector (Meier and Missonier, 2006), this need for exchange and collaboration brings the merging companies face to face with an entirely new challenge: to rethink their governance model according to the various new partners. Indeed, inter-company mergers establish relations of power and raise the issue of exercising this power within the framework of the strategic decision-making process. This paper aims to answer two questions: firstly, how does the mode of corporate governance evolve following a merger between two specific companies looking for a joint innovation policy? Secondly, what are the factors that guide decision-makers towards choosing one governance model over another?</i></p> <p><i>As noted by Depret and Hamdouch (2005), the question of corporate governance in the small and medium enterprise (SME) sector should not be seen as being of secondary importance. Because of the SME's better flexibility and greater ability to innovate, these companies represent a significant source of value creation for large entities (Julien, 1995; Paulré, 2002; Ayerbe, 2006). Taking these findings on board, we must now conduct an in-depth study into how unlisted SMEs choose their own internal governance structure following an M&amp;A that responds to innovation objectives.</i></p> <p><i>This work originates from the in-depth study of a strategic alliance formed between a start-up company (eStat) and an SME (Médiamétrie) – both in the ICT sector – that responds to an innovation creation objective. We examined the evolution of decisions made within Médiamétrie-eStat regarding the choice of governance models. We will show that decisions regarding the newly-created company's governance evolve during the merger process: we see the safeguarding of existing models to start off with (i.e. the shareholder model for Médiamétrie and the multi-resource model for eStat in phase 1), followed by the managers opting for a dominant shareholder model (phase 2) before finally evolving towards a single model based on the companies' critical resources (phase 3). Establishing this form of governance has proven to be preferable in the sense that it ensured the stabilization of the organization and the successful development of a technological innovation. The first part of the paper outlines the theoretical framework while the second part gives a detailed description of the methodology used during the study. The third part of the paper is given over to the empirical case study and, in the final part, we compare the theories on the choice of governance modes during the merger process with the results.</i></p>

## MANAGEMENT – NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

<b>Titre</b>	<b><i>High performance work systems: the gap between policy and practice in health care reform</i></b>
<b>Auteurs</b>	<b>Sandra G. Leggat, Timothy Bartram et Pauline Stanton.</b>
<b>Publication</b>	<b><i>Journal of Health Organization and Management (2011). Volume 25 Numéro 3. Pages 281-297.</i></b>
<b>Lien</b>	<b>Article disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ</b>
<b>Résumé</b>	<p><i>Studies of high-performing organisations have consistently reported a positive relationship between high performance work systems (HPWS) and performance outcomes. Although many of these studies have been conducted in manufacturing, similar findings of a positive correlation between aspects of HPWS and improved care delivery and patient outcomes have been reported in international health care studies. The purpose of this paper is to bring together the results from a series of studies conducted within Australian health care organisations. First, the authors seek to demonstrate the link found between high performance work systems and organisational performance, including the perceived quality of patient care. Second, the paper aims to show that the hospitals studied do not have the necessary aspects of HPWS in place and that there has been little consideration of HPWS in health system reform.</i></p> <p><i>The paper draws on a series of correlation studies using survey data from hospitals in Australia, supplemented by qualitative data collection and analysis. To demonstrate the link between HPWS and perceived quality of care delivery the authors conducted regression analysis with tests of mediation and moderation to analyse survey responses of 201 nurses in a large regional Australian health service and explored HRM and HPWS in detail in three case study organisations. To achieve the second aim, the authors surveyed human resource and other senior managers in all Victorian health sector organisations and reviewed policy documents related to health system reform planned for Australia. The findings suggest that there is a relationship between HPWS and the perceived quality of care that is mediated by human resource management (HRM) outcomes, such as psychological empowerment. It is also found that health care organisations in Australia generally do not have the necessary aspects of HPWS in place, creating a policy and practice gap. Although the chief executive officers of health service organisations reported high levels of strategic HRM, the human resource and other managers reported a distinct lack of HPWS from their perspectives. The authors discuss why health care organisations may have difficulty in achieving HPWS.</i></p>

<b>Titre</b>	<b><i>Power in health care organizations: Contemplations from the first-line management perspective</i></b>
<b>Auteur</b>	<b><i>Ulla Isosaari.</i></b>
<b>Publication</b>	<b><i>Journal of Health Organization and Management (2011). Volume 25. No. 4. Pages 385-399.</i></b>
<b>Lien</b>	<b><i>Article disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ</i></b>
<b>Résumé</b>	<p><i>The aim of this paper is to examine health care organizations' power structures from the first-line management perspective. What liable power structures derive from the theoretical bases of bureaucratic, professional and result based organizations, and what power type do health care organizations represent, according to the empirical data? The paper seeks to perform an analysis using Mintzberg's power configurations of instrument, closed system, meritocracy and political arena.</i></p> <p><i>The empirical study was executed at the end of 2005 through a survey in ten Finnish hospital districts in both specialized and primary care. Respondents were all first-line managers in the area and a sample of staff members from internal disease, surgical and psychiatric units, as well as out-patient and primary care units. The number of respondents was 1,197 and the response percentage was 38. The data were analyzed statistically.</i></p> <p><i>As a result, it can be seen that a certain kind of organization structure supports the generation of a certain power type. A bureaucratic organization generates an instrument or closed system organization, a professional organization generates meritocracy and also political arena, and a result-based organization has a connection to political arena and meritocracy. First line managers regarded health care organizations as instruments when staff regarded them mainly as meritocracies having features of political arena. Managers felt their position to be limited by rules, whereas staff members regarded their position as having lots of space and influence potential.</i></p>



## **MANAGEMENT ET CULTURE D'ENTREPRISE**

<b>Titre</b>	<b>Human Resource Management Practices and the Importance of Managers' Perceptions</b>
<b>Auteurs</b>	<b>Gary J. Castrogiovanni, Fernando José Garrigos-Simon et Marta Peris-Ortiz</b>
<b>Publication</b>	<b>Revue canadienne des sciences de l'administration (Canadian Journal of Administrative Sciences) (2011). Volume 28. Pages 122–133.</b>
<b>Lien</b>	<b><u>Article disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ</u></b>
<b>Résumé</b>	<p>Dans cet article, nous soutenons que les gestionnaires diffèrent probablement dans le degré avec lequel ils perçoivent adéquatement l'environnement des affaires et que ces différences doivent, au bout du compte, être reflétées dans les résultats de l'entreprise. En 2002, nous avons utilisé des experts de l'industrie pour générer un point de vue consensuel sur l'impact potentiel de l'Internet sur l'industrie du tourisme international. Ce point de vue était par la suite comparé à celui des directeurs généraux des hôtels de petites et moyennes dimensions. L'ampleur de la différence entre le point de vue consensuel et celui des directeurs généraux était alors examinée en rapport avec les stratégies utilisées dans les hôtels et avec les différentes mesures de la performance d'entreprise. L'étude montre, entre autres, que les hauts gestionnaires qui ont la perception la plus exacte tendent à adopter la stratégie la plus étroitement reliée à la performance de l'entreprise.</p>

## **RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET ETHIQUE**

<b>Titre</b>	<b>The Ethics of Public Administration : The Challenges of Global Governance</b>
<b>Auteurs</b>	<b>Jordan, Sara R. &amp; Phillip W. Gray.</b>
<b>Publication</b>	<b>Baylor University Press (2011). Waco, Texas. 450 pages.</b>
<b>Source</b>	<b>Livre disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ.</b>
<b>Résumé</b>	<i>Managing the challenges of governance is more than merely managing people and resources; it is about managing the values that intersecting cultures attach to people and resources. «The Ethics of Public Administration: The Challenges of Global Governance» provides an exploratory introduction to the history and trends of major ethical cultures around the globe. Featuring chapters that explore national and ideological forms of ethics—including those of India, Russia, and Africa as well as Marxism, Leninism, Daoism, Buddhism, Confucianism, Judaism, Christianity, and Islam—The Ethics of Public Administration is an indispensable guide for all those working in international affairs and government.</i>

<b>Titre</b>	<b>The Role of CFOs in Material Accounting Manipulations</b>
<b>Auteurs</b>	<b>Mei Feng, Weili Ge, Shuqing Luo et Terry Shevlin.</b>
<b>Publication</b>	<b>Journal of Accounting and Economics (2011), Vol. 51, No. 1-2. Pages 21–36.</b>
<b>Lien</b>	<b>Article disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ</b>
<b>Résumé</b>	<i>This report investigates the factors that may lead a CFO to engage in accounting manipulations. The analysis draws upon instances of corporate fraud and a comprehensive sample of Accounting and Auditing Enforcement Releases issued by the U.S. Securities and Exchange Commission from 1982 to 2005. We found CFOs are likely to become involved in material accounting manipulations because they succumb to CEO pressure, not because they seek immediate financial benefit. Findings from this study are helpful when designing the preventive oversight activities that the board of directors should exercise on senior management.</i>

## GESTION DE RISQUE ET GESTION DE CRISE

<b>Titre</b>	<b>The Greek Sovereign Debt Crisis and EMU: A Failing State in a Skewed Regime.</b>
<b>Auteur</b>	<b>Kevin Featherstone.</b>
<b>Publication</b>	<b><i>Journal of Common Market Studies</i> (2011). Volume 49. Number 2. Pages 193–217.</b>
<b>Lien</b>	<b>Article disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ</b>
<b>Résumé</b>	<p><i>The Greek sovereign debt crisis of 2010 exposed the weaknesses of governance of both the 'euro area' and of Greece. Successive governments in Athens had failed to overcome endemic problems of low competitiveness, trade and investment imbalances, and fiscal mismanagement placing the economy in a vulnerable international position. Once the market crisis erupted, the European Union's Council of Ministers and the European Central Bank failed to provide a timely and effective response. The implications are threefold: the constraints on domestic reform proved immutable to EU stimuli; the 'euro' is more vulnerable to crisis than previously acknowledged; and the early discussion on 'euro' governance reform suggests that its underlying philosophy has not shifted significantly towards more effective 'economic governance'. This article explores the antecedents and management of the crisis and assesses the outcome. At the EU level, a paradox was evident in the denial of agency and resources that might limit the obligation of states to rescue an errant peer. Domestically, within Greece, the unprecedented external monitoring and policing of its economy – though matched by some initial successes – raises in the longer term sensitive issues of legitimacy and governability, with uncertain prospects for avoiding further crises.</i></p>

<b>Titre</b>	<b>Le calcul du risqué dans les investissements publics.</b>
<b>Auteurs</b>	<b>Christian Gollier, Luc Baumstark, Pierre Fery, Dominique Auverlot et Christine Raynard.</b>
<b>Publication</b>	<b><i>Centre d'analyse stratégique</i> (2011). <i>Rapports et Documents</i>. Numéro 36. 240 pages.</b>
<b>Lien</b>	<b>Article disponible via les bibliothèques de l'ÉNAP et de la TÉLUQ</b>
<b>Résumé</b>	<p>Comment la société peut-elle gérer efficacement les risques? Comment définir un risque acceptable ou une prévention optimale? Les avantages escomptés d'un investissement sont-ils suffisants compte tenu des risques associés et des coûts à consentir? Qu'il s'agisse de transport, d'énergie, d'environnement, de santé, etc., tout projet d'investissement est confronté à ces questions.</p> <p>Sous la présidence de Christian Gollier, directeur de la Toulouse School of Economics, une commission d'experts s'est attachée à définir un cadre économique opérationnel pour intégrer le risque dans les évaluations. Ses travaux s'inscrivent dans la lignée des travaux qui ont contribué ces dix dernières années à faire du calcul socioéconomique un outil incontournable pour éclairer la décision publique. En facilitant la mise en pratique des principes d'évaluation par les administrations, le dialogue instauré ici entre la recherche universitaire et les attentes des praticiens a pour objectif d'approvoiser le risque, à défaut de le domestiquer.</p>