

Comportements institutionnels de déviance, vis-à-vis de la loi, au sein des organisations : une étude de cas dans un contexte d'établissements hospitaliers

Alexandre Daniel

Allocataire de recherche-Moniteur

IAE LILLE

LEM (UMR CNRS 8179)

104, Avenue du Peuple Belge 59043 Lille Cedex, France

E-mail : alexandre.daniel@iae.univ-lille1.fr

Bernard Leca

Professeur Assistant

Rouen Business School

Boulevard André Siegfried - BP 215

76825 Mont Saint Aignan Cedex

E-mail : bhc@rouenbs.fr

Philippe Rozin,

Maitre de Conférences

IAE LILLE

LEM (UMR CNRS 8179)

104, Avenue du Peuple Belge 59043 Lille Cedex, France

E-mail : philippe.rozin@iaelille.fr

Résumé

Cet article étudie comment des acteurs peuvent en venir à préférer la déviance à l'application de la loi dans un contexte professionnel donné. Alors que la recherche sur la déviance au sein des organisations tend à considérer ces comportements comme isolés, nous étudions une situation dans laquelle ce comportement est généralisé et institutionnalisé au sein d'une profession. Notre étude de cas porte sur le comportement de directeurs d'établissements hospitaliers, dans le cadre des procédures disciplinaires. Cette étude permet de comprendre les raisons de la déviance de ces directeurs vis-à-vis des dispositions légales, ainsi que les stratégies de contournement qu'ils mettent en place pour procéder à la sanction des comportements des agents, en dehors de l'application de la règle légale. Les résultats indiquent que le respect ou la déviance vis-à-vis de la loi dépend des logiques défendues par tous les acteurs associés à sa mise en œuvre et de leur niveau d'engagement. Elle montre également que dans un contexte de fortes sanctions en cas de non respect de la norme de déviance institutionnalisée, les agents développent des stratégies de contournement en s'appuyant sur leur pouvoir discrétionnaire, quitte à accroître la part d'arbitraire possible dans les décisions. Cette étude permet d'élargir le cadre des réflexions habituelles sur la déviance en proposant une lecture plus complexe de l'excentricité des processus de non respect de la loi et ouvre ainsi de nouvelles directions de recherche.

Mots clés : déviance/théorie institutionnelle/professions/travail institutionnel/santé

Comportements institutionnels de déviance, vis-à-vis de la loi, au sein des organisations : une étude de cas dans un contexte d'établissements hospitaliers

Alexandre Daniel

Allocataire de recherche-Moniteur

IAE LILLE

LEM (UMR CNRS 8179)

104, Avenue du Peuple Belge 59043 Lille Cedex, France

E-mail : alexandre.daniel@iae.univ-lille1.fr

Bernard Leca

Professeur Assistant

Rouen Business School

Boulevard André Siegfried - BP 215

76825 Mont Saint Aignan Cedex

E-mail : blc@rouenbs.fr

Philippe Rozin,

Maitre de Conférences

IAE LILLE

LEM (UMR CNRS 8179)

104, Avenue du Peuple Belge 59043 Lille Cedex, France

E-mail : philippe.rozin@iaelille.fr

Résumé

Cet article étudie comment des acteurs peuvent en venir à préférer la déviance à l'application de la loi dans un contexte professionnel donné. Alors que la recherche sur la déviance au sein des organisations tend à considérer ces comportements comme isolés, nous étudions une situation dans laquelle ce comportement est généralisé et institutionnalisé au sein d'une profession. Notre étude de cas porte sur le comportement de directeurs d'établissements hospitaliers, dans le cadre des procédures disciplinaires. Cette étude permet de comprendre les raisons de la déviance de ces directeurs vis-à-vis des dispositions légales, ainsi que les stratégies de contournement qu'ils mettent en place pour procéder à la sanction des comportements des agents, en dehors de l'application de la règle légale. Les résultats indiquent que le respect ou la déviance vis-à-vis de la loi dépend des logiques défendues par tous les acteurs associés à sa mise en œuvre et de leur niveau d'engagement. Elle montre également que dans un contexte de fortes sanctions en cas de non respect de la norme de déviance institutionnalisée, les agents développent des stratégies de contournement en s'appuyant sur leur pouvoir discrétionnaire, quitte à accroître la part d'arbitraire possible dans les décisions. Cette étude permet d'élargir le cadre des réflexions habituelles sur la déviance en proposant une lecture plus complexe de l'excentricité des processus de non respect de la loi et ouvre ainsi de nouvelles directions de recherche.

Mots clés : déviance/théorie institutionnelle/professions/travail institutionnel/santé

Cet article étudie la manière dont des acteurs peuvent en venir à préférer la déviance à l'application de la loi dans un contexte professionnel. L'objet de notre étude est le non respect du règlement intérieur par des agents hospitaliers. Ces manquements comprennent notamment des faits de maltraitance et de négligence vis-à-vis des résidents d'établissements médico-sociaux. Ces comportements sont d'autant plus problématiques qu'ils apparaissent dans un contexte où la maltraitance des personnes âgées est un enjeu fort des politiques de santé publiques. Notre recherche tente donc de comprendre pourquoi ces professionnels ne sont pas toujours sanctionnés comme le prévoit la loi. Notre étude de cas porte sur des établissements de soins, accueillant des résidents en long séjour, où il semble que les comportements professionnels contraires à la réglementation soient généralement sous sanctionnés. En nous attardant sur les directeurs d'établissements, seule autorité investie du pouvoir de décision de sanction disciplinaire, nous cherchons à comprendre ce qui explique leur comportement.

Des travaux antérieurs en théorie des organisations se sont intéressés à la façon dont les acteurs modulent, au sein des organisations, les règlements et lois qui ont vocation à s'appliquer partout afin de les adapter aux contextes locaux (e.g. Dobbin et al. 1993; Edelman 1992; Meyer & Rowan 1977). La recherche reconnaît donc l'existence d'une certaine déviance des acteurs dans l'application de la loi au sein des organisations. Cette déviance est expliquée par la nécessité d'adaptations locales.

Cependant cette même recherche, jusqu'à très récemment, ne s'était pas intéressée aux situations dans lesquelles cette déviance va jusqu'à une non application généralisée et explicite des consignes réglementaires dans un ensemble d'organisations. Ce n'est que très récemment que Kellogg (2008) a étudié les difficultés de mise en application de la loi sur le temps de travail dans les hôpitaux du Massachusetts, montrant que celles-ci étaient liées à la résistance des médecins hospitaliers qui mettaient un point d'honneur professionnel à maintenir la tradition antérieure de forte amplitude horaire, pourtant explicitement prohibée par cette même loi. Si Kellogg constate cette résistance à appliquer la loi, elle n'en explicite pas les raisons.

Le but de notre recherche est de contribuer à cette littérature en s'efforçant d'explicitier les raisons pour lesquelles des professionnels en viennent à ne pas respecter la loi. Pour ce faire nous étudions la situation de directeurs d'établissements de soins et les raisons pour lesquelles, bien souvent, ils ne respectent pas la loi dans l'exercice quotidien de leur pouvoir de sanction. Ceci nous permet de mettre en évidence tout un ensemble de mécanismes institutionnels qui conduisent les directeurs à dévier et ne pas appliquer la loi. Cette recherche nous permet également de mettre en évidence qu'un tel système reproduit, par de nombreux

aspects, le schéma de la réglementation avec, à la fois des normes à suivre et des sanctions encourues en cas de non respect de celles-ci. Enfin, nous montrons comment les directeurs peuvent, dans un tel contexte de déviance généralisée, se ménager des marges de manœuvres. Nos conclusions contribuent à l'analyse de la déviance institutionnalisée dans les organisations. Notre recherche propose également de développer un apport managérial sous la forme de pistes possibles pour réduire cette déviance.

Cette communication comprend cinq parties. Dans une première partie, nous rappelons la littérature sur la déviance dans les organisations en nous attachant sur les travaux qui montrent que les normes professionnelles peuvent expliquer une telle déviance. Le cas spécifique étudié est présenté dans une seconde partie, avant que ne soient décrites, dans une troisième partie, les méthodes retenues de recueil et d'analyse des données. Les résultats de ces analyses sont présentés dans une quatrième partie. La cinquième partie de l'article est consacrée à la discussion et la généralisation de nos apports.

1. DEVIANCE VIS-A-VIS DE LA LOI ET PROFESSIONNALISME

1.1. LA DEVIANCE VIS-A-VIS DE LA REGLE LEGALE DANS LES ORGANISATIONS

Ce travail s'intéresse aux comportements qui ne respectent pas, voire qui vont à l'encontre, dans leurs moyens ou dans leurs fins, des dispositions légales, lois et règlements. A ce titre, ces comportements dévient de la loi, et peuvent être considérés comme illégaux si l'on donne à ce terme une acceptation très large (comme le font Webb, Tihanyi, Ireland et Sirmon, 2009). La manière dont les membres d'une organisation prennent de la distance vis-à-vis d'une norme extérieure a été largement documentée depuis les premiers travaux néo institutionnalistes. Meyer et Rowan (1977) proposent la notion de découplage pour rendre compte de la manière dont des acteurs dans des organisations peuvent se préserver des pressions de leur environnement, comme la réglementation en vigueur. Le découplage consiste à donner le change en montrant que l'on respecte les normes mais sans modifier dans les faits ses pratiques. Lorsqu'ils rendent compte du découplage entre pratique au sein des organisations et norme légale, ces chercheurs insistent surtout sur la manière dont les acteurs adaptent la loi de façon créative en fonction des contraintes propres de leur activité (e.g. Dobbin et al. 1993; Edelman 1992), adaptations qui peuvent ensuite être légitimées par des décisions de justice (Edelman, Uggen & Erlanger, 2001).

Si la déviance vis-à-vis de la règle légale est donc prise en compte, il s'agit plus d'adaptation à un contexte local que de non respect. Le non respect de la loi est rarement pris en compte

par les travaux de la théorie des organisations, et il l'est alors uniquement comme un comportement individuel (e.g. Baucus, 1994 ; Mitchell, Daniels, Hopper, George-Falvy et Ferris, 1996) qui s'expliquerait par une faible morale personnelle, des consignes ambiguës et l'existence de sanctions liées à ces comportements et leur mise en œuvre concrète (Mitchell et al., 1996).

Des événements récents ont cependant conduit à reconsidérer cette approche en s'interrogeant sur l'existence de situations dans lesquelles le non respect de la loi n'est pas le fait d'individus isolés mais véritablement institutionnalisé. Ces interrogations semblent s'être cristallisées autour du scandale Enron. Lors de la chute de cette entreprise, les pratiques des cabinets et leur éventuelle complaisance vis-à-vis des agissements illégaux d'Enron avaient été interrogées. Là encore, l'explication avancée est une érosion des valeurs professionnelles (Leicht & Fennel, 1997 ; Suddaby, Gendron & Lam, 2009), qui seraient, elles, conformes à la loi. Le postulat demeure donc que la norme professionnelle est conforme à la norme légale, voire plus exigeante que celle-ci (par exemple Halliday, 1987), et les comportements déviants par rapport à la loi sont le fait de quelques individus, ou organisations isolées.

Pourtant la littérature montre que les professionnels peuvent, en se conformant à des règles qui leur sont propres, ne pas en respecter d'autres.

1.2. PROFESSIONNALISME ET DEVIANCE

La sociologie des professions met en évidence que les professionnels constituent des groupes sociaux disposant de pouvoirs, mais aussi de normes qui leur sont spécifiques (Abbott, 1988). Lorsque ces normes s'opposent à d'autres normes, elles peuvent entraîner des comportements déviants. Des membres d'organisations peuvent ainsi dévier des normes organisationnelles parce que celles-ci s'opposent à leurs normes professionnelles (e.g. Kellogg, 2008 ; Raelin, 1994, Reay & Hinings, 2005), que ce soit en ne relayant pas la diffusion des pratiques (Marquis & Lounsbury, 2007), ou en résistant au changement (Doolin, 2002; Reay & Hinings, 2005). S'il est admis que les normes professionnelles peuvent conduire à la déviance, il n'a jamais été étudié comment.

Cette sociologie distingue deux types d'éléments qui interviennent dans la constitution des normes professionnelles susceptibles de s'opposer à d'autres normes. D'une part, les travaux insistent sur la dynamique interne du groupe professionnel. Les professionnels développent en particulier un savoir et des normes professionnelles qui leur sont propres et qui constituent la base de leur revendication d'autonomie. Ce savoir et ses normes se constituent et se diffusent par le biais : (a) du système éducatif qui forme les futurs professionnels, (b) des associations

professionnelles qui non seulement assurent la formation mais exercent également un contrôle sur la pratique, (c) et des réseaux professionnels qui informent, conseillent et tiennent au courant des innovations. Se développe ainsi une « rationalité collective » (DiMaggio et Powell, 1983) qui comprend une vision partagée de ce qu'est une manière appropriée de se comporter, de ce qui est considéré comme légitime dans l'exercice de la profession et ce qui ne l'est pas. D'autre part, la sociologie des professions insiste sur les différents « auditoires » que les professionnels doivent gérer. Les auditoires sont des acteurs ou des groupes publics extérieurs au système formé par les professionnels mais qui sont intéressés par la solution apportée au problème. Les Etats, les hiérarchies organisationnelles ou encore le public ne sont pas des autorités normatives immobiles et sans contact avec les structures professionnelles de travail. Bien au contraire : chacune d'elle entre dans une relation formelle ou informelle forte avec les professions. Elles contribuent à développer des « tactiques juridictionnelles », autrement dit des logiques d'échanges qui répondent aux intérêts multilatéraux des organisations professionnelles et des auditoires eux-mêmes. Les associations professionnelles doivent ainsi gérer leurs relations avec une « écologie » d'auditoires (Abbott, 1988, 2005). Abbott suggère que les professionnels qui ne parviennent pas à gérer cette écologie, par exemple en surestimant leur position de domination, s'isolent et échouent.

Les développements récents du néo institutionnalisme vont dans le même sens, en soulignant que le changement et le maintien des pratiques institutionnalisées sont le résultat des interactions entre les acteurs. Ce ne sont pas des entrepreneurs institutionnels seuls qui parviennent à imposer des pratiques mais celles-ci sont le résultat des multiples interactions entre différents acteurs dont certains entreprennent un « travail institutionnel » (Lawrence et Suddaby, 2006), c'est-à-dire des actions intentionnelles visant à changer ou maintenir les institutions en place. Cette approche insiste sur l'importance de prendre en compte les différents acteurs impliqués mais aussi la possibilité de déviance vis-à-vis de la norme institutionnalisée, possibilité qui était traditionnellement ignorée, voire niée par le néo institutionnalisme (pour une critique de ceci voir Hirsch, 1997).

En nous appuyant sur ces travaux, nous proposons une étude qui leur donne une extension dans deux directions. D'une part, alors que la théorie des organisations distingue clairement les pressions professionnelles normatives et les pressions issues des normes légales qui consistent en des lois et des règlements s'imposant aux acteurs (Scott, 1995), les auteurs ont surtout souligné la continuité entre ces deux types de pressions. Notre but ici est d'analyser un cas de contradiction entre ces deux normes. D'autre part, alors que le niveau d'analyse généralement retenu par ces travaux est celui des stratégies collectives mises en œuvre par les

professionnels, notamment par le biais de leurs associations, notre étude documente la manière dont les professionnels se comportent individuellement et se conforment, ou non, à la règle professionnelle.

Ceci nous conduit à formuler deux questions : Comment un mécanisme de déviance à la norme légale est-il mis en place parmi les professionnels et comment se maintient-il ? Comment les professionnels se dotent-ils de marges de manœuvres stratégiques dans un tel contexte ?

2. LE TERRAIN ETUDIE

La présentation du terrain étudié implique de mettre en lumière à la fois le contexte, la procédure qui constitue la règle légale et les différents acteurs qui y sont directement ou indirectement impliqués.

2.1. LES PROBLEMES DISCIPLINAIRES DANS LES ETABLISSEMENTS DE SOINS DE LONG SEJOUR

Les conditions de travail dans les établissements hospitaliers sont souvent difficiles. Pour les établissements de soin de long séjour auxquels nous nous intéressons, les contraintes horaires inhérentes à l'activité médicale ainsi que la prise en charge ininterrompue de patients très dépendants créent une forte pénibilité du travail. Ces établissements recensent des taux d'absentéisme élevés, qui s'expliquent par des conditions de travail difficiles d'une part, et une législation « quasi incitative » en matière d'arrêts de travail (jusqu'à 6 mois garantis de plein traitement), d'autre part. Cet absentéisme perturbe le fonctionnement organisationnel, en ce sens que les activités de soin sont souvent réalisées avec des effectifs réduits et/ou des personnels remplaçants, qu'il est nécessaire de former au préalable. Il découle de ces conditions particulières des difficultés organisationnelles qui s'adaptent mal aux exigences croissantes de qualité de soin et d'amélioration des pratiques, le tout dans un contexte réglementaire exigeant. En conséquence, les établissements de soin auxquels nous nous intéressons sont « des lieux privilégiés » pour les fautes disciplinaires.

Les fautes en matière disciplinaire sont définies comme un manquement à une obligation professionnelle. Deux conditions sont nécessaires à la constitution d'une faute : l'**existence** d'un fait d'une part, constituant une rupture aux obligations de l'agent, d'autre part. Les types de fautes dans ces établissements sont très variés et peuvent être classées en fonction du préjudice qu'elles causent, soit à l'établissement soit aux patients. Les fautes dont il est question dans notre étude correspondent entre autres au vol de matériel ou d'argent

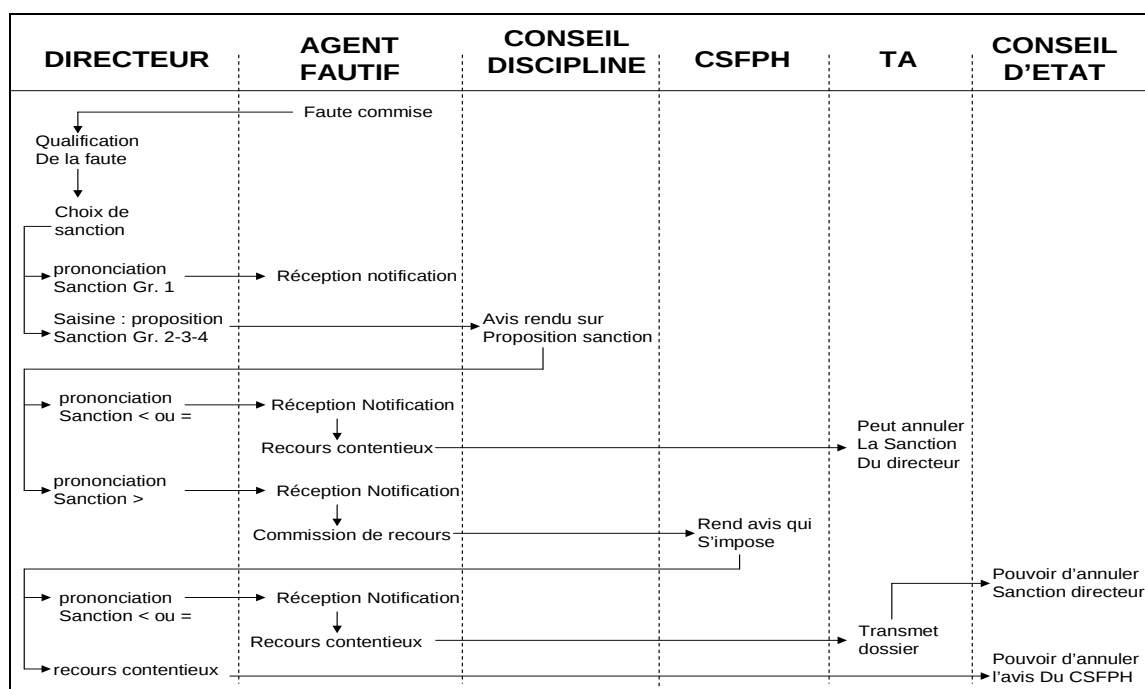
appartenant à l'établissement ou aux patients, à la consommation d'alcool sur le lieu de travail, aux erreurs d'administration de soin et aux violences verbales ou physiques à l'égard des patients. La nature de la sanction (de 1 à 4 dans l'échelle de celles-ci) est définie par la jurisprudence (voir annexe 1).

Ces fautes disciplinaires impactent fortement ces établissements, elles détériorent la qualité de prise en charge des patients d'une part et contribuent à véhiculer une réputation très négative d'autre part.

2.2. LA PROCEDURE DISCIPLINAIRE

La procédure disciplinaire au sein de ces établissements est strictement encadrée selon des procédures synthétisées dans le schéma 1.

Schéma 1 : la procédure disciplinaire



CSFPH : Conseil Supérieur de la Fonction Publique Hospitalière. TA : Tribunal Administratif

On peut distinguer quatre groupes de sanctions, qui font l'objet de deux grands mécanismes de procédure disciplinaire. Un premier mécanisme concerne les fautes appelant une sanction du « Groupe 1 » pour lesquelles la sanction peut être prononcée directement par le directeur sans consultation préalable d'un avis extérieur. Les sanctions prévues pour ces fautes sont un avertissement ou un blâme. Conçues pour sanctionner des fautes plus graves, les sanctions des Groupes 2, 3 ou 4 sont plus sévères. Elles vont de la radiation du tableau d'avancement, l'abaissement d'échelon ou l'exclusion temporaire (Groupe 2), à la mise à la retraite d'office

ou la révocation (Groupe 4). D'autre part, les fautes nécessitant des sanctions de Groupe 2-3 et 4 font l'objet d'une procédure pour laquelle le directeur doit recueillir l'avis préalable d'un Conseil de Discipline. Ce conseil de discipline est composé à parts égales de représentants du personnel élus, issus des organisations syndicales représentatives, et de représentants des directeurs. L'avis du conseil de discipline est consultatif en ce sens que le directeur de l'établissement peut décider de le suivre ou non. Les textes de lois régissant ces procédures sont présentés dans une annexe (annexe 2) en fin d'article.

2.3. LE CHAMP ORGANISATIONNEL

Le directeur n'est pas isolé dans le processus disciplinaire. S'il est celui qui prend la décision d'engager une procédure disciplinaire et détermine *in fine* la sanction qui s'applique, l'analyse de la procédure montre que de nombreux autres acteurs sont susceptibles d'intervenir. La sociologie des professions suggère également que les associations professionnelles qui réunissent les directeurs sont également susceptibles d'avoir une influence sur la manière dont ces directeurs prennent leurs décisions, notamment dans le processus disciplinaire. Elle rappelle également l'importance des auditoires et des interactions entre ceux-ci et les professionnels. Ceci nous amène à prendre en compte l'ensemble du champ organisationnel, composé par les différents acteurs intervenant, directement ou indirectement, dans le processus décisionnel au centre de cette étude.

Le champ organisationnel réunit l'ensemble des acteurs qui interagissent autour d'un problème fonctionnel spécifique. Il comprend les acteurs directement impliqués mais également les associations professionnelles et les organismes de régulation dont l'importance est soulignée (e.g. DiMaggio et Powell, 1983 ; Hoffman, 1999). Le champ réunit des acteurs qui interagissent, mais ne sont pas forcément d'accord car ils ne partagent pas tous les mêmes intérêts et les mêmes valeurs. Ajoutons également qu'il existe entre eux une certaine hétérogénéité dans la formation et les niveaux de diplômes. A ce titre, il s'agit là d'une arène de stratégie et de conflit (Di Maggio, 1983, p.149) aussi bien que d'un lieu de négociation et de dialogue (Hoffman, 1999). La notion de champ invite donc à prendre en compte à la fois les professionnels ainsi que les « auditoires » au sens de la sociologie des professions, également impliqués dans la problématique étudiée.

Le champ des acteurs impliqués directement dans le processus disciplinaire étudié, comprend :

- *Les directeurs d'établissement.* Tous issus d'une même formation pour laquelle ils ont réussi un concours (externe ou interne), ils sont chargés de la gestion courante de leur

établissement mais n'ont pas obligatoirement de compétences médicales. Leur travail consiste principalement à assurer le bon fonctionnement général de l'établissement et à veiller à l'application des décisions délibérées en Conseil d'Administration.

- *Leurs associations professionnelles.* Ces associations ont pour objet de stimuler les échanges entre professionnels par l'intermédiaire de conférences-réunions-tables rondes qui offrent aux directeurs l'opportunité de lier des relations et d'échanger sur leurs pratiques de gestion. Ces associations professionnelles sont pour la plupart segmentées selon une logique géographique afin de faciliter les rencontres et interactions.
- *Les syndicats* sont traditionnellement puissants dans ces établissements. Ils agissent pour défendre les intérêts de leurs adhérents ou plus généralement des salariés des établissements de soins. Ils disposent d'un rôle reconnu dans la procédure disciplinaire et sont représentés dans les conseils de discipline.
- *L'autorité de tutelle* intervient comme autorité de tarification des soins, mais également, et de manière beaucoup plus déterminante dans la procédure disciplinaire, comme supérieur hiérarchique direct des directeurs de ces établissements de soin.

3. METHODE

3.1 RECUEIL DE DONNEES

Le comportement des directeurs et leurs perceptions est ce qui nous intéresse plus spécifiquement ici. C'est pourquoi nous avons procédé par le biais d'entretiens avec des directeurs. Si de tels entretiens sont la seule solution pour aborder le sujet, ils ne sont pas simples à réaliser en raison même de la question traitée. Une seconde contrainte vient de la nécessité à la fois de tester les hypothèses de la littérature existante et de permettre l'émergence d'explications issues du terrain.

La première contrainte tient aux difficultés liées au sujet lui-même. La déviance vis-à-vis des normes légales étant un sujet délicat, une recherche sur ce thème implique un processus de recueil de données spécifiques. La difficulté est ici encore accrue par notre souhait de ne pas nous limiter à un établissement, ce qui aurait pu permettre d'effectuer une étude en profondeur sur un site, mais de recueillir des données sur les pratiques et les impressions de plusieurs directeurs d'établissements.

Le premier auteur travaille sur ce terrain depuis plusieurs années ce qui lui assure un accès privilégié. Il a obtenu des directeurs interviewés qu'ils le recommandent auprès d'autres directeurs. Les directeurs constituent un réseau assez dense, d'une part parce qu'ils sont tous

issus de la même formation, d'autre part parce qu'ils échangent régulièrement sur les pratiques, soit formellement au sein de leurs associations, soit informellement par le biais de discussions et d'échanges téléphoniques. Certains d'entre eux ont des liens amicaux avérés. Ils se connaissent donc bien et cette technique a été particulièrement efficace. Les directeurs ont parlé librement de leur pratique. Une triangulation a été effectuée avec des données objectives sur leurs pratiques dans les processus disciplinaires et leur propension à demander des sanctions ou non.

La seconde contrainte tient à notre intention de prendre en compte les travaux existants pour tenter d'établir leur pertinence dans ce contexte, tout en favorisant l'émergence d'éléments qui n'auraient pas été évoqués dans la littérature existante. Ce second aspect nous paraissait d'autant plus important qu'il n'existait pas de recherche sur le sujet spécifique que nous souhaitions traiter. Le caractère exploratoire de la recherche nous a conduit à adopter la technique de l'entretien semi directif centré (Romelaer, 2005). Dix sept entretiens ont été réalisés avec des directeurs. Ces entretiens ont été centrés autour du processus disciplinaire et ont duré de 30 minutes à 4 heures. Notre but était de centrer la conversation sur ce sujet et de permettre d'explorer les explications qu'il semblait possible d'extrapoler des travaux antérieurs sur la déviance, tout en permettant l'émergence d'autres explications. La recherche a été présentée en début d'entretien comme portant sur la prise de décision dans les établissements, permettant ainsi d'engager la discussion sur un thème général, avant de la resserrer sur la question qui nous intéressait en particulier.

3.2. TRAITEMENT DE DONNEES

Notre but étant davantage de contribuer au développement de la théorie qu'à la validation d'hypothèses, nous avons codé les entretiens réalisés en nous inspirant des méthodes de la théorie enracinée, principalement du travail de Corbin et Strauss (Corbin et Strauss, 1990 ; Strauss et Corbin, 1998). Les entretiens ont été traités en utilisant NVIVO. Si ceux-ci ont été menés par le premier auteur, le codage a été réalisé par l'ensemble des co-auteurs de cette communication, suivant la recommandation de Corbin et Strauss (1990 : 11), pour éviter la reproduction des impressions de terrains et confronter les analyses.

Un premier codage ouvert a été réalisé, visant à identifier les différents concepts émergents des entretiens. C'est la répétition des concepts dans les entretiens qui nous a conduits à les retenir (Corbin et Strauss, 1990). Un codage axial a ensuite été réalisé afin de constituer des catégories et d'établir des liens en analysant les causes, le contexte, les stratégies et les conséquences. Les relations émergentes ont été testées et raffinées en retournant vers les

données du terrain. Ceci nous a donné la base du codage sélectif qui a conduit à retenir et à raffiner les catégories qui semblaient les plus robustes pour expliquer les phénomènes étudiés.

4. RESULTATS

4.1. L'INSTITUTIONNALISATION DE LA DEVIANCE

L'institutionnalisation de la déviance peut être rendue en analysant le discours des directeurs sur leur découverte de la procédure disciplinaire à partir de leurs prises de fonction.

4.1.1. La socialisation

La socialisation à la déviance ne se réalise pas lors de la formation initiale. Les directeurs indiquent tous avoir été informés de la procédure à suivre en matière disciplinaire. Ils disent tous également avoir travaillé sur des cas concrets. Ils soulignent cependant la différence entre cet enseignement et la réalité « du terrain ». Face à des situations concrètes, les nouveaux directeurs se constituent un réseau de collègues qu'ils peuvent consulter dans différents domaines.

Directeur M : Vous savez qu'on se constitue, enfin aujourd'hui on a intérêt à le faire en tous cas, on se constitue un réseau de collègues qui sont plus ou moins spécialisés dans un domaine et c'est vrai que moi je fonctionne comme ça et c'est vrai que ça permet d'avoir des collègues ressources sur un domaine particulier que ce soit budgétaire, financier, disciplinaire et c'est comme ça que je fonctionne oui.

C'est ce réseau qui est mobilisé lorsqu'une procédure disciplinaire lourde est envisagée pour la première fois.

Directeur Q : en général on travaille un petit peu en réseau, donc quand c'est une procédure qu'on initie pour la 1^{ère} fois on demande conseil, on en parle avec d'autres collègues (...) ça permet de prendre du recul parce que c'est vrai qu'on demande toujours aux collègues quelles sanctions eux prendraient, est-ce qu'ils saisiraient ou pas le conseil de discipline donc ça permet oui de prendre du recul par rapport à la situation et d'avoir un avis un peu plus objectif (...) donc soit vous avez un support juridique comme ça peut être le cas, on a des interlocuteurs juridiques qui peuvent vous orienter ou alors des collègues qui ont déjà vécu la situation et qui peuvent vous donner, vous faire part de leur expérience qui vous permet éventuellement de vous aider

Directeur B : Quand je suis incertaine [pour un cas de faute], on a tendance à s'appeler entre collègues, pour essayer de réfléchir parce qu'on est plus intelligent à plusieurs.

L'expérience et la répétition sont des éléments clés. Le fait d'avoir « déjà vécu » l'événement est un facteur très important. Ces collègues semblent proposer d'éviter des procédures disciplinaires trop lourdes et d'avoir recours à des alternatives. Un directeur indique :

Directeur I : je me souviens d'une personne que je n'ai pas sanctionné par exemple sur des fautes et je ne savais plus quoi faire, j'étais Directeur, j'ai une infirmière référente dans un établissement. La dame elle vivait toute seule avec son petit bonhomme, à 13 ans il est mort d'un cancer généralisé, la dame était complètement paumée, résultat, elle faisait des erreurs sur des traitements, enfin c'était une expédition. Je ne savais plus comment me débrouiller avec ça parce qu'elle était sanctionnable sur ses erreurs professionnelles, d'un autre côté cette pauvre femme elle en avait jusqu'au-dessus de la tête. Ben j'ai appelé mes collègues pour savoir un peu ce qu'ils en pensaient, résultat il y a quelqu'un qui m'a orienté sur la démarche d'aller vers la médecine du travail et c'était ce qu'il y avait de plus intelligent donc je ne l'ai pas sanctionné, on est passé par la médecine du travail qui l'a mise inapte, on a travaillé les choses, elle est revenue 3 ans après.

4.1.2. Le déroulement des conseils de discipline

Les directeurs interrogés reviennent sur le comportement des différents membres des conseils de discipline et expliquent ainsi les décisions prises par ces instances. Ils contrastent le comportement des syndicats et de l'autorité de tutelle. Les syndicalistes sont présentés comme des membres du conseil de discipline déterminés, aguerris et très actifs. Cet activisme se traduit par la minoration des sanctions,

Directeur Q : Parce que moi pour y avoir siégé à plusieurs reprises en conseil de discipline, combien de fois j'ai vu avec le poids syndical, des sanctions qui auraient dû être la révocation qui se sont transformées simplement comment dire en suspension d'une quinzaine de jours ou voilà, pas au-delà.

Directeur D : De toutes façons, ils (Les syndicalistes) ne sont jamais d'accord, ils sont d'une heu... mansuétude exceptionnelle. Enfin c'est le jeu du contre pouvoir si vous préférez. De base ils ne peuvent pas être d'accord avec nous, c'est obligatoire.

Le rôle des syndicalistes est très fortement stigmatisé. Leur action est assimilée à un pouvoir subversif de négation d'une contrainte de sanction, validé par une communauté. En revanche, l'autorité de tutelle est présentée comme soutenant peu les directeurs. Le principal souci de cette autorité, à leurs yeux, est d'éviter les conflits sociaux et de maintenir les bonnes relations avec les organisations syndicales. Face aux syndicats, l'autorité de tutelle est présentée comme ne soutenant pas les directeurs dans les procédures disciplinaires.

Directeur L : En conseil de discipline, là c'est les permanents syndicaux qui siègent et les représentants des directeurs et de l'autorité de tutelle. Et là comme l'autorité de tutelle pratique une politique d'apaisement sociale et qu'ils ne veulent surtout pas avoir de soucis avec une organisation syndicale, alors là c'est sûr qu'ils vont aller chercher la petite bête du côté du directeur (...) et en fait c'est les organisations syndicales qui ont emporté le morceau sur les autres alors que les faits étaient graves et avérés (...) on peut être désavoué, alors des exemples comme ça je peux vous en donner ! C'est là que je dis que la l'autorité de tutelle ne soutient pas (...) quand on dit qu'un agent il peut faire n'importe quoi et qu'il ne va pas être révoqué c'est l'exemple

que je viens de vous donner : c'est parce que l'administration n'a pas le courage de le faire.

Directeur C: le conseil de discipline conduit généralement à des sanctions très très légères parce que en règle générale, l'autorité de tutelle fuit comme la peste les conflits sociaux, et donc ils sont plutôt caractérisés par, je vais avoir des mots très durs, mais il y a un fond de vérité, c'est caractérisé par une grande lâcheté : pas de vague, pas de vague, et puis des syndicats défendent a priori sans connaître les tenants et aboutissants, dont on a une minoration de la qualification des faits donc heu, ce qui aboutit le plus souvent à des sanctions très légères par rapport aux faits reprochés.

Ce peu d'engagement de l'autorité de tutelle est également rapporté « en off » par des directeurs. Ils indiquent ainsi que, informée de problèmes de discipline et sollicitée pour conseil, l'autorité de tutelle ne réagit pas. La conclusion est un déséquilibre qu'illustre cette analyse d'un directeur :

Directeur P : En conseil de discipline les représentants du personnel ce sont des permanents syndicaux qui sont formés à tous les rouages, et donc ces gens là ce sont des costauds de chez costauds. Et donc c'est difficile d'aller en conseil de discipline parce que d'abord le directeur il est au pilori, c'est lui qui est l'accusé parce que les représentants des directeurs ne pipent pas mots parce que les syndicats sont très virulents, c'est un peu la lutte des classes, les syndicats attaquent le patron (...) donc le directeur qui engage la procédure, on essaye de le démonter, de lui dire que c'est un autocrate. On défend tellement l'agent que c'est le directeur qui est en accusation.

La rouerie des syndicalistes, leur expérience de l'administration et des procédures sont reconnues comme des éléments rémanents dans les rapports de force. Cette répartition dans les cas de saisines du conseil de discipline peut exposer les directeurs à des conséquences négatives.

4.1.3. Les conséquences négatives des procédures disciplinaires sur les directeurs

Au total les directeurs soulignent les nombreux inconvénients qui peuvent résulter d'un recours au conseil de discipline. Le premier vient simplement de ce qu'ils ne sont généralement pas suivis par le conseil. La plupart des directeurs ayant recours au conseil de discipline soulignent sa clémence. Sur l'ensemble des entretiens effectués, un seul directeur indique avoir été suivi par le conseil de discipline dans sa décision initiale. Les sanctions proposées sont généralement considérées comme excessives par le conseil de discipline.

Directeur L : Il y a un agent administratif qui se payait indûment des heures sup, donc le directeur s'en est rendu compte, parce que c'est elle (l'agent) qui faisait la paie, donc heu, il a demandé une suspension de je ne sais plus combien de durée, donc le conseil de discipline a autorisé à faire une suspension mais avec sursis, donc ça n'a pas été appliqué ! Après on s'est rendu compte qu'elle avait détourné de l'agent de poche

des résidents parce qu'elle avait fait un chèque à son profit, enfin plutôt une résidente qui lui avait fait un chèque à son profit pour une somme de 5000 frs, et puis on avait des soupçons sur de l'agent de poche aux résidents qui était non distribué. Donc l'agent fautif est repassé au Conseil de discipline (...), il y a le directeur qui a demandé la révocation pure et simple. Le conseil de discipline a demandé lui une suspension.

Directeur I: ils [les membres du conseil de discipline] n'ont pas osé le virer complètement parce que justement ils ont trouvé que c'était un peu excessif (...) moi je le vis pas bien, je l'ai pas bien vécu, je me suis dis, ils sont cons (...) j'aurais préféré qu'ils me suivent. Maintenant c'est tout, le gars il a une sanction plus faible, à mon avis, moi ce que j'ai dit au président du conseil de discipline je lui ai dit, bah écoutez on se verra, le mec (l'agent fautif) il est con on se reverra, je lui ai mis un blâme, je lui ai remis une 2^{ème} sanction, on se reverra pour la 3^{ème}, le gars c'est pas un bon agent, c'est pas un bon agent, un jour il faudra bien qu'on l'entende.(...) le directeur qui envoie un dossier en conseil de discipline, il a intérêt à bien l'étayer, parce que moi j'en connais plus d'un [directeur] qui dirait écoute laisse tomber, de toute façon ils ne vont pas me suivre, je connais plus d'une personne qui dirait, je vais laisser tomber, ils ne vont pas me suivre.

Les manquements à la discipline des employés sont fréquemment expliqués par les syndicats comme des conséquences des pratiques autocratiques du directeur et/ou les conséquences indirectes de l'organisation décidée par le directeur. Cette mise en cause du management des directeurs semble être l'une des stratégies les plus fréquentes des syndicats. L'autorité de tutelle peut également abonder dans ce sens, durant le conseil de discipline même.

Directeur Q: Parce qu'encore une fois le Directeur devient l'ennemi, et que s'il y a une faute c'est parce que le Directeur n'a pas mis en place l'organisation adaptée, les conditions de travail qui auraient pu prévenir ce genre de situation, vous voyez le genre (...) C'est l'argument clé des syndicats, c'est forcément de la faute du Directeur s'il se passe quelque chose dans l'établissement avec des comportements qui ne sont pas adaptés et qui sont répréhensibles, c'est parce que l'organisation mise en place par le Directeur a généré indirectement ce genre de situation.

Directeur L: (...) comme l'autorité de tutelle pratique une politique d'apaisement sociale et qu'ils ne veulent surtout pas avoir de soucis avec une organisation syndicale, alors là c'est sûr qu'ils vont aller chercher la petite bête du côté du directeur.

Directeur A: vis-à-vis de l'autorité de tutelle, c'était très mal passé donc : le directeur avait été prié de revoir son mode de fonctionnement ou soit éventuellement de partir, parce que les répercussions dans l'environnement avaient été trop lourdes.

Ceci conduit les directeurs à redouter une perte de crédibilité dans leurs établissements en raison des positions du conseil de discipline.

Directeur A: C'est-à-dire que le directeur avait été ridicule en conseil de discipline, que ça s'était su et que vis-à-vis de la structure, et bien les agents... ça avait été difficile pour le directeur en terme de management, de retrouver une crédibilité, moi je trouvais que c'était de l'imaginaire.

Directeur Q : en terme de crédibilité déjà parce qu'enfin j'ai le souvenir, vous partez avec un sentiment amer d'injustice (...) Il y a des situations graves qui sont dénoncées par d'autres membres du personnel, elles prennent des risques parce qu'il est évident qu'elles doivent faire des rapports circonstanciés et apporter leur témoignage. Et quand vous revenez du conseil de discipline et que finalement à la vue des éléments qui sont exposés, la personne (ndlr : agent fautif) continuera à travailler dans la structure avec toutes les conséquences que ça peut avoir sur les collègues qui ont été à l'origine de ça. Donc après en terme de crédibilité oui si la sanction n'est pas à la hauteur, ne correspond pas aux attentes et souvent ce qu'on espère c'est que les personnes soient suspendues et ne reviennent plus dans la structure.

Enfin, le recours à la procédure disciplinaire peut avoir une incidence sur la carrière des directeurs, que ce soit sur leur avancement ou sur leur mobilité professionnelle, - c'est-à-dire la possibilité d'évoluer d'un établissement à l'autre. Sachant que leur nomination dans d'autres établissements ne se fait pas sans le soutien de l'autorité de tutelle et selon un système de cooptation qui s'appuie notamment sur la réputation du directeur, un recours trop fréquent au conseil de discipline peut être jugé problématique par l'autorité de tutelle d'une part.

Directeur B : Quand on est directeur, l'autorité de tutelle nous donne une évaluation, une note sur notre manière d'exercer en tant que directeur. Donc il peut y avoir des directeurs qui en fonction de cela peuvent prendre des décisions qui ne sont pas trop contraires à ce que souhaite l'autorité de tutelle (...) souvent l'autorité de tutelle souhaite que ça ne remue pas trop, et qu'il n'y ait pas trop de vague quand il y a des problèmes particuliers.

Directeur C : On sait ça de l'autorité de tutelle car on le voit bien au moment de l'évaluation, ben on a une évaluation tous les ans par l'autorité de tutelle donc heu, dans les items et dans les critères (d'évaluation) il y a : pas de mouvement sociaux dans votre établissement ; non pas que votre politique sociale est bonne, mais il faut que si on entend pas parler de votre établissement sur un plan social, c'est que tout va bien (rires), (...) tout déclenchement d'une saisine en conseil de discipline serait mal vécu par l'autorité de tutelle, sauf effectivement sur une faute particulièrement lourde évidemment

Directeur G : C'est préjudiciable vis-à-vis de vos autorités de tutelle si vous en abusez, je pense dans les notations (...) Je pense que lorsque vous êtes noté par l'autorité de tutelle, il vous connaisse par vos faits et gestes plus extérieurs à vos établissements (...) Dans ce cas le conseil de discipline, si vous en abusez, je pense que si vous le faites plusieurs fois, vous allez être étiqueté.

D'autre part, un recours trop fréquent peut entacher la réputation du directeur. En effet celui-ci peut être perçu par ses collègues comme pouvant menacer les modes de fonctionnement et

le consensus en place. Un directeur faisant ainsi appliquer la discipline par recours au conseil indique :

Directeur F : Un directeur joue sa réputation en saisissant le conseil de discipline, il va être catalogué comme le directeur qui est pas bienveillant vis-à-vis de son personnel, ça peut lui fermer les portes, je m'explique, sans avoir saisi moi-même le conseil de discipline, j'ai eu des établissements où je me dis quelques fois si le directeur partait ça m'intéresserait de etc... je m'aperçois que j'ai une réputation de quelqu'un de ferme et pour lesquels on n'aimerait pas trop que j'aie dans ces établissements parce que je suis susceptible de faire des dégâts dans l'ambiance, ça je l'ai entendu sur des établissements de la part de collègues directeurs avec qui je m'entends bien par ailleurs, des collègues qui pourraient avoir un pouvoir car au jour d'aujourd'hui, même si on est nommé par le ministère c'est sur avis du maire parce que on a le maire comme président du conseil d'administration. Ben le maire quand il y a un changement de directeur parce qu'il y a un départ en retraite ou une mutation, le maire en général il est désemparé et souvent il pose la question au directeur qui part (...) alors le directeur va faire soit de manière honnête soit de manière affective en lui disant ben voilà je vous conseille plutôt... ou je vous conseille rien (...) Il y a des directeurs qui sont très bien acceptés mais que moi je vais cataloguer dans des directeurs laxistes, c'est-à-dire que quand vous passez après eux vous avez du boulot, mais ce sont des directeurs qui ne supportent pas le conflit et qui sont incapables de dire à un agent que son travail n'est pas bon.

4.1.4. L'intégration dans le discours des directeurs

La procédure disciplinaire est donc peu employée par les directeurs. Ceux-ci indiquent dans leur discours qu'ils considèrent qu'y recourir trop fréquemment est une preuve de mauvais management. La nécessité de se conformer aux objectifs explicites de consensus au sein des établissements semble intégrée. L'idée qu'un bon management est un management fondé sur le dialogue et la concertation revient ainsi fréquemment dans les entretiens.

Directeur I : Moi je trouve, on sanctionne nous dans la fonction publique plus souvent à niveau en dessous qu'au-dessus. On est plus souvent, on sanctionne vraiment quand c'est grave (...) Ensuite je pense on sanctionne en dessous parce que déjà nous même, on admet que les choses ne sont pas parfaites et qu'on admet assez facilement moi je trouve qu'assez facilement quand je discute avec des collègues, j'entends ouais, je l'ai pas sanctionné parce que bon, j'ai rediscuté il a compris.

Directeur M : la sanction est là parce que c'est un artifice qu'on peut, dont on peut avoir besoin, c'est un outil dont on peut avoir besoin dans le cas d'une situation grave, dans le cas d'une situation importante (...) je me suis arrêté à un avertissement je n'ai jamais eu de situations vraiment difficiles à gérer mais je crois que et dans ma philosophie de management je fais beaucoup plus de place à la concertation (...)

Directeur Q : la sanction c'est vraiment la solution extrême quoi, c'est quand bon on a tout essayé avant et que rien n'a marché. Mais moi je suis plutôt pour le dialogue, on travaille avec des personnes et dans des situations qui sont quand même difficiles (...) moi je pense qu'il faut être plus dans la prévention que dans la sanction, la sanction c'est quand on n'a pas su prévenir.

Reste que si l'inefficacité du processus disciplinaire a une influence sur la conception par les directeurs de leur métier et du management à adopter, ceci n'empêche pas que des manquements à la discipline et à l'éthique demeurent. Confrontés à l'impossibilité de faire appel aux mécanismes de régulation en place (i.e. le conseil de discipline) sans courir un risque important, les directeurs doivent donc parvenir à se ménager des marges de manœuvre pour pouvoir faire respecter la discipline.

4.2. LES MARGES DE MANŒUVRE DES DIRECTEURS

L'institutionnalisation de ce mécanisme de déviance fait que les directeurs considèrent les conseils de discipline comme inefficaces pour sanctionner les fautes les plus graves, et estiment qu'ils risquent trop pour se servir de ce moyen. La première conséquence, comme on l'a vu, est l'institutionnalisation, c'est-à-dire la diffusion d'une conviction partagée par les directeurs qu'il faut gérer de manière consensuelle pour éviter les incidents. Il n'en demeure pas moins que des problèmes se posent toujours au sein des établissements. Un directeur indique :

Directeur D : Donc on sait que les conseils de discipline sont très favorables aux agents. Pour vous dire, j'aurais tendance à penser qu'il faut vraiment tuer le directeur pour peut être, être radié, c'est pour vous dire. Les cas qui nous paraissent aberrants, mais on me relatait sur Roubaix, le cas d'un agent qui hors temps de service avait pris un véhicule de service complètement imbibé, et a eu un accident avec, il n'a quasiment rien eu, un blâme seulement. Donc là ça mérite largement autre chose que ça. Aujourd'hui on est sur des processus disciplinaires difficiles, très difficiles. Obtenir une sanction ce n'est pas évident. Donc toute la subtilité est d'agir de manière différente et d'éviter le conseil de discipline tant qu'on peut, tout en agissant d'une manière autre.

Ainsi, plutôt que de recourir à des conseils de discipline qui tendent à sous sanctionner et à désavouer les directeurs, ceux-ci mettent en place des stratégies de contournement. Celles-ci consistent à avoir recours à des décisions que les directeurs peuvent prendre seuls et qui ne sont pas susceptibles de recours. Il s'agit alors principalement d'utiliser son pouvoir discrétionnaire pour remplacer des sanctions qui ne peuvent pas être explicitées en raison des pratiques en place, par des sanctions déguisées. Les entretiens permettent d'en identifier 3 : les sanctions de groupe 1, qui ne nécessitent pas le passage par le conseil de discipline et une procédure contradictoire, les changements d'affectation et le refus d'avancement.

4.2.1. Sanction du groupe 1

La sanction de groupe 1 - le blâme ou l'avertissement - peut être prise par le seul directeur sans l'intervention d'un autre acteur. Hormis la rédaction par le directeur d'un rapport circonstancié des faits reprochés à l'agent et la convocation à un entretien disciplinaire dans le cas d'un blâme, la sanction de groupe 1 n'implique pas la constitution d'un dossier qui devrait être examiné dans le cadre d'un débat.

Directeur D : Ce n'est pas la longueur du processus qui m'a dissuadé ou me dissuadera. Ce qui va être dissuasif, c'est le fait que je suis sûr de me faire « blaquebouler » si je demande, si je saisis le conseil pour ces faits là, avec un dossier aussi vide que celui que j'avais. Donc je vais choisir au contraire un biais, qui est celui de prendre une sanction de groupe 1 : le blâme, qui me permettra au moins de sanctionner l'agent, sans avoir besoin de me faire retoquer.

4.2.2. Changement d'affectation

Le changement d'affectation ou le retrait de certaines tâches sont également des décisions qui sont du seul ressort du directeur. Ces changements d'affectation peuvent être utilisés comme des sanctions dès lors qu'ils placent l'employé dans une situation plus défavorable. Ces décisions ne sont pas susceptibles de recours dans la mesure où elles ne constituent pas un déclassement. Un directeur indique ainsi en « off » avoir maintenu un agent qui avait de nombreux problèmes de discipline mais lui avoir retiré toutes les fonctions liées à son poste. D'autres indiquent avoir utilisé les changements de services, entre autre le passage du service de nuit au service de jour, comme une sanction :

Directeur W : Je vais prendre un cas concret, parce que la sanction elle peut prendre d'autres formes que les blâmes ou l'avertissement, ça peut être un changement d'affectation. Je pense à un agent de nuit, heu... alors qui s'était très très mal comporté avec un résident, et donc je l'avais su par quelqu'un du personnel, mais en fait je suis allé interroger la résidente qui avait été victime d'une heu... on va dire d'une maltraitance verbale... et lui demander exactement les propos qui avaient été donnés. (...) Et donc là ça s'était soldé par un entretien avec le cadre de santé, et puis heu... la personne incriminée, et heu... une réaffectation de jour, que l'agent a considéré comme une sanction parce qu'elle ne travaillait que de nuit, et ça l'arrangeait pour des raisons familiales, personnelles. Donc ça a été perçu comme une sanction, mais en fait ça n'a pas fait l'objet, enfin ça a fait l'objet que d'un changement d'affectation. Ça n'a pas été formalisé cette fois là.

Directeur N : J'ai failli l'utiliser (la saisine du conseil de discipline) il y a 4-5 ans, par rapport à un agent (...) il fallait que je prenne une sanction très sévère, et donc en fait j'ai pas voulu la faire passer en conseil de discipline parce que c'était un représentant syndical, et je me suis dit... ben qu'elle aurait jamais eu la sanction qu'elle méritait donc j'ai contourné le problème et j'ai proposé un changement de service, et là elle s'est mis en arrêt maladie.

4.2.3. Refus d'avancement

La décision par le directeur de refuser un avancement à un agent est elle aussi discrétionnaire. Elle peut donc être utilisée comme une sanction cachée insusceptible de recours.

Directeur W : Il y a eu une saisine du TA [Tribunal Administratif], mais un agent qui était débouté, mais ce n'était pas une sanction, c'était un agent que je n'avais pas nommé à un grade supérieur, et qui estimait qu'elle était en droit d'être nommée au grade supérieur. Donc elle avait saisi le TA mais elle a été déboutée, mais ce n'était pas une sanction... elle, elle le percevait comme une sanction mais ce n'était pas une sanction. Mais enfin ils estiment que c'est un droit alors que ce n'est pas un droit, c'est toujours une possibilité, mais c'est toujours le directeur qui décide de l'avancement au grade supérieur ou pas.

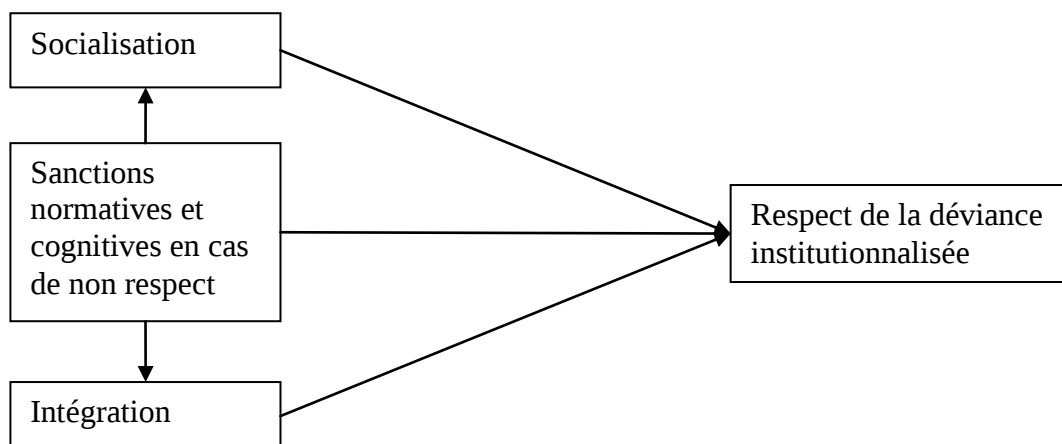
DISCUSSION

Le but de cette recherche était de mieux comprendre l'institutionnalisation d'un mécanisme de déviance vis-à-vis de la loi au sein d'une profession, ainsi que les marges de manœuvre que parviennent à se ménager les professionnels dans un tel contexte.

Les mécanismes d'institutionnalisation de la déviance

L'étude montre que le processus d'institutionnalisation de la déviance peut être retracé selon la séquence classique dans laquelle se succèdent la socialisation, la sanction du non respect de la pratique instituée, et l'intégration de la norme par les acteurs (Schéma 2).

Schéma 2 : Les mécanismes d'institutionnalisation et de maintien de la déviance institutionnalisée



Lors de leur socialisation les nouveaux directeurs sont informés par les anciens du danger que représente l'usage de la procédure disciplinaire telle qu'elle est prévue par la règle légale et des dangers de la respecter en tant que telle. Les sanctions négatives stigmatisant le non respect de cette déviance se concrétisent avec les décisions des conseils de discipline qui non seulement ne suivent pas les directeurs mais remettent en cause leur management et impactent négativement sur leur crédibilité et réputation. Ce sont là des sanctions typiques des mécanismes de soutien normatifs et cognitifs aux institutions en place (Scott, 1995). Le troisième mécanisme est l'intégration du respect de la déviance. Les directeurs soulignent ainsi dans les entretiens à la fois la difficulté d'utiliser la sanction, présentée comme un « extrême », et la nécessité d'un management consensuel et fondé sur le dialogue. L'ensemble de ces éléments conduit les directeurs à s'éloigner – à dévier – de la règle prévue. Ce sont donc des pressions normatives et cognitives qui assurent le respect de la déviance institutionnalisée. C'est contre ces sanctions que les anciens mettent en garde les nouveaux directeurs lors du processus de socialisation. C'est également l'existence de ces sanctions qui conduit les directeurs à adopter une approche de leur métier où le recours à la procédure disciplinaire, et donc au conseil de discipline, est présenté comme un cas extrême.

Proposition 1 : Le respect de la déviance institutionnalisée repose sur des pressions normatives et cognitives.

Le cas montre ainsi que dans des situations de déviance d'une norme légale, les « piliers institutionnels » que sont les pressions légales, normatives et cognitives ne sont plus complémentaires, comme ils sont généralement considérés dans la littérature (Scott, 1995), mais s'opposent. Le cas suggère que les pressions normatives et cognitives l'emportent sur les pressions légales en raison de l'action des individus. Le point pivot de cette déviance institutionnalisée est le comportement des acteurs au sein du conseil de discipline. Au sein de celui-ci un certain consensus semble exister pour que les sanctions soient minorées, et la procédure vidée de son efficacité. Les mêmes acteurs font respecter la déviance institutionnalisée en organisant la sanction des directeurs qui auraient recours trop fréquemment à la règle légale.

Ce cas fournit donc une illustration de l'importance du travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006, Lawrence, Suddaby et Leca, 2009), et montre que le maintien des pratiques institutionnalisées vient de leur re-enactment régulier par les acteurs et des comportements stratégiques de ceux-ci. Comprendre le maintien de la déviance vis-à-vis de la loi implique de

prendre en compte à la fois l'ensemble des acteurs impliqués dans la procédure, et leur type d'engagement. D'une part, prendre en compte l'ensemble des acteurs impliqués dans la procédure exige de considérer les professionnels (les directeurs) mais également les « auditoires » au sens d'Abbott, impliqués dans cette procédure. La décision de respect ou de non respect de la loi est le résultat de ces interactions. Alors que les travaux existant tendent à expliquer les déviations des professionnels par leur relatif isolement vis-à-vis de leur environnement (e.g. Kellogg, 2008 ; Raelin, 1994, Reay & Hinings, 2005), cette étude souligne au contraire l'importance de l'action des auditoires comme facteur d'explication de cette déviance. C'est cette action qui peut conduire à ce que la norme professionnelle devienne une norme intégrant la déviance vis-à-vis de la loi, comme une donnée. D'autre part, il faut prendre en compte le niveau d'engagement de ces différents acteurs. Le cas suggère que tous les auditoires présents ne défendent pas la même logique et surtout ne défendent pas leur point de vue avec le même niveau d'engagement. Certains allouent à leur engagement dans les procédures disciplinaires plus de ressources. C'est le cas ici des syndicats qui sont présentés comme représentés par des militants expérimentés et particulièrement actifs lors des conseils de discipline qui défendent les salariés, et éventuellement mettent en difficulté les directeurs. Ceci contraste avec le niveau d'engagement de l'autorité de tutelle, perçu comme nettement plus faible. Celle-ci doit choisir entre la nécessité de faire respecter la règle légale et la nécessité de ne pas mettre en danger les relations sociales par un éventuel conflit avec les syndicats. De fait, l'autorité de tutelle semble arbitrer en faveur de cette seconde nécessité. Ceci renvoie à ce que Tolbert et Zucker (1996) suggéraient lorsqu'elles indiquaient que le déploiement du processus d'institutionnalisation dépend des interactions entre les acteurs qui s'opposent à l'institutionnalisation et ceux qui la promeuvent. Ici la résistance semble, pour le moins, faible. Les acteurs soutenant la déviance font donc le travail institutionnel nécessaire pour maintenir les pratiques en place, alors que ceux qui pourraient s'opposer à cette déviance sont plus attentistes.

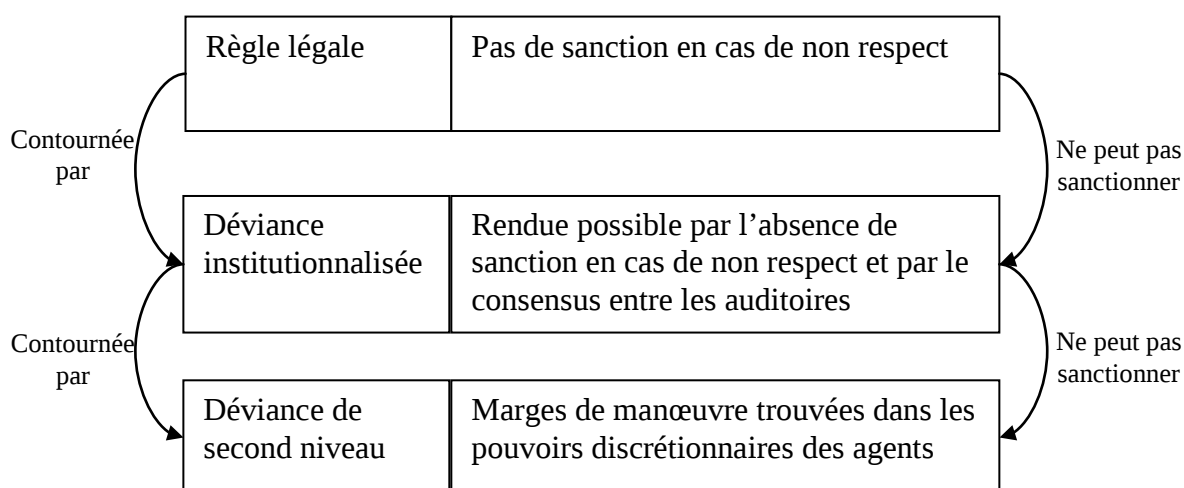
Proposition 2 : Le maintien des pratiques de déviance vient d'un engagement plus important dans le travail institutionnel des acteurs, qui agissent pour que la règle légale ne soit pas respectée, que de ceux qui agissent pour qu'elle le soit.

Les directeurs tirent les conséquences de cette situation. Les anciens donnent pour conseil aux nouveaux d'éviter d'avoir recours au conseil de discipline. Les directeurs intègrent dans leur discours la nécessité d'un management qui évite d'avoir recours à cette procédure.

Marges de manœuvre

Demeure cependant la question des marges de manœuvre des acteurs. Ce n'est en effet pas parce qu'il existe un contrôle institutionnel qui sanctionne les déviances vis-à-vis des pratiques en place, que les acteurs n'essaient pas de s'en émanciper (Lawrence, 2008). En l'espèce, les directeurs demeurent confrontés à des problèmes de discipline et doivent trouver des solutions pour les sanctionner afin d'assurer la bonne marche de leurs établissements. Les marges de manœuvre ne peuvent pas être créées en ayant recours au processus disciplinaire prévu par la règle légale ou reposer sur cette règle puisque suivre la règle légale entraîne, comme on l'a vu, toute une série de sanctions. La nécessité de se ménager des marges de manœuvre conduit ainsi à la mise en place d'un système de contournement à double niveau (cf. Schéma 2):

Schéma 2 : Système de contournement à double niveau



Le premier niveau de contournement est celui, déjà étudié, de la règle légale (c'est-à-dire le conseil de discipline qui se réunit et sanctionne en fonction de la gravité de la faute) par la déviance institutionnalisée. Ce contournement est rendu possible parce que la règle légale ne le sanctionne pas. La « sous sanction » est donc possible sans qu'elle soit sanctionnée.

Le second niveau est le contournement de la déviance institutionnalisée par les directeurs afin de sanctionner des problèmes disciplinaires. Ces manœuvres ne peuvent correspondre au recours à la norme légale, puisque la mise en œuvre de celle-ci est sanctionnée normativement et cognitivement. Les acteurs doivent donc trouver un autre moyen et développent des mécanismes de déviance de second niveau. La déviance étant institutionnalisée, et l'éventuelle déviance vis-à-vis de cette norme sanctionnée, les directeurs ne peuvent pas

envisager d'entreprendre d'obtenir un changement institutionnel par leurs seules actions et savent qu'ils n'obtiendront pas le soutien de leurs auditoires. Ils exploitent donc les pouvoirs qui leur demeurent propres dans un tel contexte. Des mesures qui relèvent de leur pouvoir discrétionnaire comme le changement d'affectation, ou le refus d'avancement, sont utilisées à des fins disciplinaires. Ces mesures sont insusceptibles de recours, et de sanction par les auditoires.

Proposition 3 : Lorsque la déviance est institutionnalisée et sanctionnée, les acteurs qui en dévient, ont recours à leurs pouvoirs discrétionnaires.

Ainsi les sanctions qui ne sont soumises à aucun contrôle conduisent potentiellement au développement et à l'accroissement de l'arbitraire. L'institutionnalisation de la déviance implique donc tout un ensemble de mécanismes qui rend l'application de la règle de droit impossible. La sanction même doit être prise de manière détournée, ce qui entraîne une perversion du système. Les pratiques institutionnalisées éloignent de toutes procédures contradictoires les directeurs, qui se replient sur des mesures ne subissant aucun contrôle et où potentiellement l'arbitraire joue.

Apports managériaux

Cette étude propose deux formes d'apports. D'une part, elle met en évidence les raisons des dysfonctionnements actuels et permet d'en évaluer l'ampleur. L'étude montre à la fois que ces dysfonctionnements proviennent des interactions institutionnalisées entre les membres des conseils de discipline, et qu'ils ont pour conséquence le développement de sanctions discrétionnaires par les directeurs. C'est donc l'ensemble des mécanismes disciplinaires prévus qui est remis en cause.

Au-delà du constat, cette étude propose d'autre part des pistes d'amélioration. Si, comme le perçoivent les directeurs, le cœur du problème se situe au sein même des conseils de discipline, il s'agit d'en modifier les rapports afin de changer la dynamique institutionnalisée en place. Un arbitrage de l'organisme de tutelle en faveur du respect de la discipline professionnelle et non du maintien du consensus social pourrait modifier ceci. L'étude suggère donc que le problème managérial ne peut se régler au niveau de l'établissement mais bien au niveau du Ministère, celui-ci pouvant exiger des organismes de tutelle un changement de comportement. L'étude suggère que dans ce cas, s'il était possible d'obtenir un meilleur respect des textes par les conseils de discipline, et donc réduire la déviance de premier niveau, il faudra également s'assurer que la déviance de second niveau diminue.

L'étude propose donc une analyse en profondeur de la déviance telle qu'elle s'est mise en place et perdure dans ces établissements, ainsi que des pistes d'action pour la réduire.

CONCLUSION

Cette recherche sur la déviance dans les établissements de long séjour peut contribuer à la littérature sur la déviance dans les organisations, en introduisant et en étudiant la notion de déviance institutionnalisée. Elle montre que la déviance vis-à-vis de la loi peut faire partie de la norme professionnelle et ne pas représenter uniquement des phénomènes isolés au sein d'une profession.

Elle suggère également que l'analyse de la déviance vis-à-vis des normes légales peut être un terrain intéressant pour mobiliser l'approche néo institutionnaliste dont les outils peuvent être utilisés pour comprendre comment une telle situation générale est possible. L'étude montre notamment l'intérêt de la notion de travail institutionnel pour étudier ce type de déviance. Elle illustre l'idée que le maintien et la reproduction d'une déviance institutionnalisée reposent sur le travail institutionnel effectué, ou non, par des acteurs. Ce sont eux qui agissent pour faire respecter les normes et les institutionnaliser, et incitent ainsi l'ensemble des membres du champ à respecter soit la règle légale, soit une autre règle.

L'étude peut également contribuer au développement des recherches sur le travail institutionnel en incitant les chercheurs à prendre en compte le niveau d'engagement des acteurs entreprenant ce type de travail. Elle suggère la nécessité de non seulement prendre en compte l'ensemble des acteurs impliqués mais aussi leur niveau d'implication. D'autres études pourraient préciser le type et le niveau de ressources que ces acteurs utilisent, et en quoi cet usage permet d'expliquer, ou non, la réussite du travail institutionnel qu'ils entreprennent.

La prise en compte des auditoires et de leur travail institutionnel permet de sortir d'une vision déterministe, voire fataliste du néo institutionnalisme qui considère les institutions comme hors de portée des individus (Hirsch et Lounsbury, 1997). Elle permet de proposer un apport managérial en donnant la possibilité d'isoler les comportements des acteurs. La décomposition des actions tend à suggérer que la déviance institutionnalisée actuelle dans les établissements de soins étudiés vient d'un déséquilibre au sein des conseils de discipline. Si les autorités de tutelle adoptaient un comportement plus actif et faisaient d'autres arbitrages entre respect de la règle légale et consensus social, entreprenant ainsi un travail institutionnel de changement, la situation de déviance institutionnalisée serait susceptible d'évoluer.

Cette étude ouvre la voie à d'autres recherches. Elle suggère de nouvelles directions de recherche principalement sur la déviance, en particulier sur les mécanismes de déviance institutionnalisée. Il pourrait être intéressant d'analyser d'autres contextes, comme par exemple les cabinets d'audit ou les salles de marché des grands établissements financiers, pour déterminer s'il y existe des pratiques de déviance institutionnalisée. Combiner la sociologie des professions et le néo institutionnalisme peut permettre de comprendre les équilibres entre acteurs qui conduisent au maintien de ces pratiques. La notion de déviance de second degré pourrait également être affinée par d'autres études. Il semble intéressant de comprendre dans quelle mesure les acteurs qui pratiquent ce type de déviance sont susceptibles de devenir des entrepreneurs institutionnels et s'opposer aux pratiques de déviance en place jusqu'à militer pour le changement.

REFERENCES

- Abbott, A. (1988). *The System of the Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Abbott, A. (2005). Linked Ecologies: States and Universities as Environments for Professions. *Sociological Theory*, 23(3), 245-274.
- Baucus, M.S. (1994). Pressure, Opportunity and Predisposition: A Multivariate Model of Corporate Illegality. *Journal of Management*, 20(4), 699-721.
- Corbin, J., et Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research - Procedures, Canons and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- DiMaggio, P., et Powell, W. (1983). The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dobbin, F.R., Sutton, J.R., Meyer, J. W., et Scott, W. R. (1993). Equal Opportunity Law and the Construction of Internal Labor Markets. *American Journal of Sociology*, 99, 396-417.
- Doolin, B. (2002). Enterprise discourse, professional identity and the organizational control of hospital clinicians. *Organization Studies*, 23, 369-390.
- Edelman, L.B. (1992). Legal ambiguity and symbolic structures: organizational mediation of civil rights law. *American Journal of Sociology*, 97(6), 1531-1576.
- Edelman, L.B., Uggen, C., et Erlanger, H.S. (1999). The Endogeneity of Legal Regulation: Grievance Procedures as Rational Myth. *American Journal of Sociology*, 105(2), 406-454.
- Halliday, T. (1987). *Beyond Monopoly: Lawyers, State Crises, and Professional Empowerment*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hirsch, P.M. (1997). Sociology Without Social Structure: Neoinstitutional Theory Meets Brave New World. *American Journal of Sociology*, 102(6), 1702-1723.
- Hirsch P.M., et Lounsbury, M. (1997). Ending the Family Quarrel : Towards a Reconciliation of « Old » and « New » Institutionalism. *American Behavioral Scientist*, 40, 406-418.
- Hoffman, A.J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- Kellogg, K.C. (2008). Not Faking it: Making Real Change in Response to Regulation at two surgical teaching hospitals. *MIT Working Paper*. Présenté le 2 avril 2008 au Organizational Behavior Seminars de Stanford. Lien : http://www.gsb.stanford.edu/facseminars/events/ob/documents/ob_04_08_kellogg.pdf
- Lawrence, T.B., et Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence et W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* 2nd edition (pp.215-254). London: Sage.
- Lawrence, T.B. (2008). Power, Institutions and Organizations. in R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, et K. Sahlin (Eds.), *Handbook of organizational institutionalism* (pp.170-197). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lawrence, T.B., Suddaby, R., et Leca, B. (2009). *Institutional Work : Actors and agency in Institutional studies of organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leicht, K.T., et Fennel, M.L. (1997). The changing organizational context of professional work. *Annual Review of Sociology*, 23, 215-221.
- Marquis, C., et Lounsbury, M. (2007). Vive La Resistance: Competing Logics and the Consolidation of the U.S. Community Banking. *Academy of Management Journal* 50(4), 799-820.
- Meyer, J.W., et Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

- Mitchell TR, Daniels D, Hopper H, George-Falvy J. et G.R. Ferris (1996). Perceived correlates of illegal behavior in organizations. *Journal of Business Ethics* 15(4): 439–455.
- Raelin, J.A. (1994) Three sacles of professional deviance within organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 483-501.
- Reay, T. et Hinings, C.R. (2005). Managing the rivalry of competing institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652.
- Romelaer, P. (2005). L’entretien de recherche. In P.Roussel & F.Wacheux (eds), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp.101-137). De Boeck
- Scott, S.W. (1995). Institutions and Organizations. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Strauss, A., et Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research : techniques for developing Grounded Theory*, 2nd edition. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Suddaby, R., Gendron, Y., et Lam, H. (2009). The organizational context of professionalism Accounting. *Organizations and Society*, 34(3/4), 409-427.
- Tolbert, P. et L.G. Zucker (1996). Institutionalization of institutional theory. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds.) *Handbook of Organizational Studies*: 175-190 London ; Sage
- Webb, J.W., Tihanyi, L., Ireland, R.D., et Sirmon, D.G . (2009). You say illegal, I say legitimate : entrepreneurship in the informal economy. *Academy of Management Review*, 34(3), 492-510.

**Annexe 1 :
Echelle des sanctions et jurisprudence**

1	Avertissement Blâme	
2	Radiation Abaissement échelon Exclusion temporaire de 15 jours à 2 mois	
3	Rétrogradation Exclusion temporaire de 3 mois à 2 ans	Vol de produits alimentaires appartenant à l'établissement (CE 08/07/05, n247361) Vol de matériel de bureau (CE 25/02/04, n264365) Détournement de stupéfiants (Ce 21/03/01, n220221)
4	Mise à la retraite Révocation	Détournement de fonds et faux en écriture (CE 22/11/95, n 154373) Détournement de médicaments (CE 22/03/00, n197595) Vols répétés au détriment de patients (CE 22/06/02, n235171) Violence et brutalité sur des patients (CAA, Nancy 27/01/05) Coup sur résidents (CE 27/04/98, n184427)

Note : Les décisions citées sont soit du Conseil d'Etat (CE), soit des Cours Administratives d'Appel (CAA). La jurisprudence ne concerne que les sanctions les plus graves (groupes 3 et 4), les sanctions de type 1 et 2 n'étant pas attaquées devant les juridictions.

Annexe 2 :
Textes relatifs à la procédure disciplinaire dans les établissements de soin

Texte	sujet	
<i>Loi n°86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière</i> (Version consolidée au 7 août 2009)	Les sanctions disciplinaires	Article 81 Les sanctions disciplinaires sont réparties en quatre groupes : Premier groupe : L'avertissement, le blâme ; Deuxième groupe : La radiation du tableau d'avancement, l'abaissement d'échelon, l'exclusion temporaire de fonctions pour une durée maximale de quinze jours ; Troisième groupe : La rétrogradation, l'exclusion temporaire de fonctions pour une durée de trois mois à deux ans ; Quatrième groupe : La mise à la retraite d'office, la révocation. Parmi les sanctions du premier groupe, seul le blâme est inscrit au dossier du fonctionnaire. Il est effacé automatiquement du dossier au bout de trois ans si aucune sanction n'est intervenue pendant cette période. (...) Un décret fixe, pour chacune des sanctions du deuxième et troisième groupe, les conditions et les délais à l'expiration desquels la mention des sanctions cesse de figurer au dossier du fonctionnaire
<i>Loi n°86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière</i> (Version consolidée au 7 août 2009)	Pouvoir du directeur en matière disciplinaire	Article 82 L'autorité investie du pouvoir de nomination exerce le pouvoir disciplinaire après avis de la commission administrative paritaire siégeant en conseil de discipline et dans les conditions prévues à l'article 19 du titre 1er du statut général
<i>Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Loi dite loi Le Pors</i>	Avis préalable du Conseil de discipline en cas de sanction des groupes 2-3-4	Article 19 Aucune sanction disciplinaire autre que celles classées dans le premier groupe par les dispositions statutaires relatives aux fonctions publiques de l'Etat, territoriale et hospitalière ne peut être prononcée sans consultation préalable d'un organisme siégeant en conseil de discipline

(Version consolidée au 07 août 2009)		dans lequel le personnel est représenté. L'avis de cet organisme de même que la décision prononçant une sanction disciplinaire doivent être motivés
<i>Loi n°86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière</i> (Version consolidée au 7 août 2009)	Composition du Conseil de discipline	Article 20 <i>(Modifié par LOI n°2009-879 du 21 juillet 2009 - art. 21)</i> Les commissions administratives paritaires comprennent en nombre égal des représentants de l'administration et des représentants du personnel. Les représentants de l'administration sont désignés par l'autorité administrative compétente de l'Etat (...). Les membres représentant le personnel sont élus au scrutin de liste à deux tours avec représentation proportionnelle. Au premier tour de scrutin, les listes sont présentées par les organisations syndicales de fonctionnaires représentatives. Si aucune liste n'est déposée par ces organisations ou si le nombre de votants est inférieur à un quorum fixé par décret en Conseil d'Etat, il est procédé, dans un délai fixé par ce même décret, à un second tour de scrutin pour lequel les listes peuvent être présentées par toute organisation syndicale de fonctionnaires. Pour l'application des dispositions de l'alinéa précédent, sont regardées comme représentatives : -1° Les organisations syndicales de fonctionnaires régulièrement affiliées à une union de syndicats remplissant les conditions définies à l'article 9 bis de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires ; -2° Et les organisations syndicales de fonctionnaires satisfaisant, dans le cadre où est organisée l'élection, aux dispositions de l'article L. 133-2 du code du travail (...). Les commissions administratives paritaires départementales sont présidées par le président de l'assemblée délibérante de l'établissement public de santé dont le directeur assure la gestion conformément à la deuxième phrase du premier alinéa de l'article 18. Article 83 <i>(Modifié par Loi n°96-452 du 28 mai 1996 - art. 22 JORF 29 mai 1996)</i> Le conseil de discipline ne comprend en aucun cas des fonctionnaires d'un grade inférieur à celui du fonctionnaire déféré devant lui, à l'exception des fonctionnaires d'un grade hiérarchiquement équivalent au sens de l'article 20-1 de la présente loi. Il comprend au moins un fonctionnaire du grade de ce dernier ou d'un grade équivalent.

		Le conseil de discipline est saisi par un rapport de l'autorité investie du pouvoir de nomination. Ce rapport précise les faits reprochés et les circonstances dans lesquelles ils ont été commis. L'autorité investie du pouvoir de nomination et le fonctionnaire poursuivi peuvent faire entendre des témoins.
<i>Décret n : 89-822 du 7 novembre 1989 relatif à la procédure disciplinaire applicable aux fonctionnaires relevant de la fonction publique hospitalière</i>	Déroulement du conseil de discipline	Article 6 : Lorsque le conseil de discipline examine l'affaire au fond, son président porte en début de séance à la connaissance des membres du conseil les conditions dans lesquelles le fonctionnaire poursuivi et, le cas échéant, son ou ses défenseurs ont exercé leur droit à recevoir communication intégrale du dossier individuel et du rapport mentionné à l'article 1er. Ce rapport et les observations écrites éventuellement présentées par le fonctionnaire sont lus en séance. Le conseil de discipline entend séparément chaque témoin cité. A la demande d'un membre du conseil, de l'autorité ayant pouvoir disciplinaire, du fonctionnaire ou de son ou ses défenseurs, le président peut décider de procéder à une confrontation des témoins ou à une nouvelle audition de l'un d'eux. Le fonctionnaire et, le cas échéant, son ou ses défenseurs ainsi que l'autorité investie du pouvoir disciplinaire peuvent, à tout moment de la procédure devant le conseil de discipline, demander au président l'autorisation d'intervenir afin de présenter des observations orales. Ils doivent être invités à présenter d'ultimes observations avant que le conseil ne commence à délibérer.
<i>Décret n : 89-822 du 7 novembre 1989 relatif à la procédure disciplinaire applicable aux fonctionnaires relevant de la fonction publique</i>	Processus de choix de l'avis rendu par le conseil de discipline	Article 7 Le conseil de discipline délibère en dehors de la présence de toute personne qui n'est pas membre du conseil, son secrétaire excepté. Article 9 : le président du conseil de discipline met aux voix la proposition de sanction la plus sévère parmi celles qui ont été exprimées lors du délibéré. Si cette proposition ne recueille pas l'accord de la majorité des membres présents,

<i>hospitalière</i>		le président met aux voix les autres sanctions figurant dans l'échelle des sanctions disciplinaires en commençant par la plus sévère après la sanction proposée jusqu'à ce que l'une d'elles recueille un tel accord. Si aucune proposition de sanction n'est adoptée, le président propose qu'aucune sanction ne soit prononcée. La proposition ayant recueilli l'accord de la majorité des membres présents est transmise par le président du conseil de discipline à l'autorité ayant pouvoir disciplinaire. Lorsque cette autorité prend une décision autre que celle proposée par le conseil, elle doit informer les membres du conseil des motifs qui l'ont conduite à ne pas suivre sa proposition. Si aucune des propositions soumises au conseil de discipline n'obtient l'accord de la majorité des membres présents, son président en informe l'autorité ayant pouvoir disciplinaire. Si cette autorité prononce une sanction, elle doit informer le conseil des motifs qui l'ont conduite à prononcer celle-ci.
<u>LEGIFRANCE</u> <i>Décret n°2003-655 du 18 juillet 2003 relatif aux commissions administratives paritaires de la fonction publique hospitalière</i>	Quorum nécessaire à la délibération	Article 66 : Les commissions administratives paritaires ne délibèrent valablement qu'à condition d'observer les règles de constitution et de fonctionnement édictées au titre IV du statut général des fonctionnaires et par le présent décret. En outre, les trois quarts au moins de leurs membres ayant voix délibérative doivent être présents à l'ouverture de la séance. Lorsque ce quorum n'est pas atteint, une nouvelle convocation est envoyée dans le délai de huit jours aux membres de la commission qui, sous réserve de l'application des dispositions prévues à l'article 60 ci-dessus, siège alors valablement quel que soit le nombre de membres présents ayant voix délibérative.