

LA GESTION CONTEMPORAINE, LA NOTION DE RÉSULTAT ET LA TERRITORIALITÉ DANS UN CONTEXTE DE RÉFORME ADMINISTRATIVE.

Introduction

Dans un contexte de réinvention et de reconception de la gouvernance publique, et de réforme administrative sur fond de crise de sectorialité, de proximité et de « managérialisme », nous pouvons nous interroger sur les implications de la pensée contemporaine en gestion (management) en ce qui a trait à la notion de « résultat » et au rôle de la notion de « territorialité » dans l'évaluation des interventions qui constitue une composante majeure du processus de prise de décision et de gestion. Ce questionnement semble d'autant plus pertinent que l'évaluation est de plus en plus importante pour favoriser l'adaptation aux transformations, l'innovation et la créativité dans une « culture organisationnelle et administrative » axée sur la « valeur ajoutée », la « valeur pour l'argent dépensé » et « l'obligation de résultats ».

La territorialité est une thématique qui a été quelque peu négligé dans le passé dans les réflexions et dans les interventions relatives à la gestion intégrée des politiques et des programmes publics (gouvernementaux.) En effet, il est abondamment question des fonctions spécialisées d'une organisation, des fonctions et des niveaux de gestion, des rôles des gestionnaires, de l'environnement de la gestion, mais peu de la territorialité « infra nationale », soit les niveaux « régional » et « local », autrement que dans une perspective sectorielle. Il toutefois est bon de se rappeler que les citoyennes et citoyens, qui sont au centre des préoccupations des organismes publics, se situent dans le temps ET dans l'espace, d'où le rôle de la territorialité locale et supra locale dans les systèmes de prise de décision et de gestion.

Pour préciser ces observations générales, nous allons traiter trois points :

- ◆ L'évolution et l'orientation de la pensée en gestion (management) ;
- ◆ Le rôle de la territorialité dans un cadre de prise de décision et de gestion ;
- ◆ La notion de résultat et la territorialité.

L'évolution et l'orientation de la pensée en gestion (management)

Quand nous mettons en évidence les caractéristiques de la pensée traditionnelle de gestion, deux points sont particulièrement importants à signaler en ce qui a trait aux thèmes que nous traitons. : les particularités de l'utilisation des ressources et de la coordination des activités et opérations.

Traditionnellement, la dimension territoriale ou l'espace a eu un rôle limité, sinon secondaire, dans la pensée et les pratiques relatives à la gestion des ressources. Cet aspect était pris en compte d'une manière isolée. Il ne constituait donc pas une préoccupation systématique et intégrée à l'ensemble des autres préoccupations qui encadraient les choix des orientations, des priorités, des stratégies, et des actions. La gestion des activités fonctionnelles et spécialisées était privilégiée (recherche et développement, marketing social et relations publiques, production et approvisionnement, prestation de services, conservation, restauration, redistribution de la richesse, régulation conjoncturelle, soutien au développement à moyen et long terme, gestion financière, gestion des ressources humaines et gestion de l'information). Les préoccupations sectorielles dominaient. Les dimensions régionales et locales étaient traitées à travers le prisme sectoriel (Bergeron, 1995 ; Drucker, 1998 ; Serieyx, 1993).

De plus, dans un environnement relativement simple et stable, la coordination des interventions des centres de gestion était assurée par la direction supérieure. Les niveaux de gestion intermédiaire et de première ligne (opérationnelle) n'avaient qu'un rôle d'exécution des directives et des ordres de la direction supérieure. Toute organisation était assimilée à une machine dont les composantes étaient articulées au moyen d'un cadre de gestion formel axé sur l'élaboration et l'application de règles, de normes, de procédures à dominante technique et bureaucratique dans une large mesure. La vision mécanique était privilégiée et l'accent était mis sur la gestion de l'environnement interne.

Au cours du dernier quart de siècle en particulier, dans un environnement complexe et instable, nous avons observé une transformation significative de la pensée relative à la prise de décision et à la gestion qui considère toute organisation comme un «système ouvert» plutôt qu'un «système fermé», la vision privilégiée par le modèle traditionnel. En conséquence, l'ouverture sur «l'environnement externe» se traduit par une approche moins introvertie et une réduction des barrières et cloisonnements traditionnels entre une organisation et son environnement externe ou son milieu. Les «partenaires externes» d'une organisation prennent de plus en plus d'importance. La

vision organique de l'organisation est de plus en plus privilégiée. On parle aujourd'hui d'organisations apprenantes, intelligentes, sans frontières, innovantes et qualifiantes, d'où le rôle de l'évaluation (Drucker et al., 1997).

Cette transformation se traduit dans les «nouvelles tendances » en gestion, soit, entre autres, le travail en équipe, «l'habilitation » des personnels et la «délégation » de la capacité d'agir ou de l'autorité décisionnelle, l'approche «client » et «citoyen », l'amélioration continue de la qualité, et les communications internes et externes compte tenu des possibilités des nouvelles technologies de l'information et des communications. Il est alors question d'organisations capables d'apprentissage et d'adaptation. Il est tenu compte de l'environnement complexe, incertain et instable. Les nouvelles tendances concrétisent une «nouvelle lecture de l'environnement » qui débouche sur la contribution de la coopération et de la mise en commun, d'où le rôle de l'approche «réseau » pour se donner des «avantages compétitifs » en vue de réaliser un dosage satisfaisant entre la concurrence et la coopération, d'une part, et de briser l'isolement des organisations, d'autre part. Nous notons une transformation de la philosophie et du style de gestion dominants dans un contexte de transition. Il en résulte un élargissement et un approfondissement de la perception de l'entrepreneuriat, du leadership, de la concurrence, de la collaboration et de la coopération (Hunger et Wheelen, 1998 ; Morgan, 1998).

Les principes et les pratiques de base de prise de décision et de gestion ont été adaptés pour tenir compte des changements de conditions. Les tenants de l'adaptation opinent que le développement socio-économique des communautés et des collectivités impliquait une gestion équilibrée des «ressources propres » et des «ressources communes » des centres de gestion (unités administratives), des organisations et de la société ou de la communauté concernée dans un contexte d'interdépendance et non d'un fonctionnement isolé, fragmenté et cloisonné. La perspective d'un «développement durable, soutenable et viable » nous sensibilise aux dangers de la surexploitation ou de la sous-utilisation des ressources de toute nature (Ouchi, 1985 ; Salvat, 1993).

Le rôle de la territorialité dans un cadre de prise de décision et de gestion

Mais qu'en est-il de l'application des idées et des principes associés aux caractéristiques et aux nouvelles tendances de la gestion contemporaine ? Leur utilisation est-elle limitée à la gestion des niveaux de gestion dans une perspective organisationnelle et sectorielle traditionnelle ? La prise en compte des niveaux de territorialité en sus des niveaux de gestion n'est-elle pas susceptible de produire un supplément d'organisation en vue d'améliorer les cadres de prise de décision et d'action.

La réalité contemporaine nous incite à considérer les «niveaux de territorialité » et les «organisations territoriales. Si l'approche traditionnelle de la gestion se satisfaisait d'un cadre de gestion se limitant aux niveaux de gestion, la vision contemporaine de la gestion se traduit, en pratique, par un élargissement du cadre de gestion pour considérer les «niveaux de territorialité » d'une manière plus systématique afin de mieux situer les organisations dans leur contexte

Les exigences du développement dans le contexte actuel et les déterminants du développement qui y sont associés nécessitent d'aller au-delà de l'approche sectorielle et organisationnelle, qui met l'accent sur les niveaux de gestion et la coordination organisationnelle et sectorielle, afin de passer d'une vision purement verticale à une vision horizontale (transversale ou latérale). C'est la conséquence de l'influence non seulement du capital naturel, humain, physique, matériel et financier, mais également du capital informationnel, relationnel et organisationnel (Perrin, 1983 ; Ratti, 1997).

Dans cette perspective, il n'est peut-être pas déraisonnable de penser que le niveau «national » a été relativement surdéveloppé dans le passé. Selon la perspective traditionnelle axée sur un cadre de gestion hiérarchisé, centralisé, vertical et cloisonné, la coordination et l'adaptation étaient réalisées au niveau de la direction supérieure qui se situait au niveau national. La pensée contemporaine met plutôt en évidence, l'importance de la «délégation » et du réaménagement de la contribution des niveaux intermédiaire et de première ligne qui se situent aux niveaux supra local et local, compte tenu du rôle du développement des capacités des individus, de leur implication et de leur participation aux choix et aux actions.

Nous sommes en présence d'une nouvelle forme d'exercice de la prise de décision et de la gestion du développement qui se veut plus imaginative, souple et solidaire, et qui est liée à une nouvelle attitude en vue de surmonter les clivages traditionnels et les conflits qui affaiblissent, afin d'assurer, d'une part, la mobilisation des potentiels de tous les acteurs, sans marginalisation ni

exclusion, et, d'autre part, la cohérence et l'intégration des choix et des interventions. Le souci de rupture des cloisonnements hiérarchiques verticaux, de coopération transversale (horizontale) et de convergence des interventions est favorisé par un aménagement équilibré des niveaux de territorialité.

Les transformations du dernier quart de siècle sont à l'origine d'un changement d'attitude en ce qui a trait à l'implication des intervenants locaux et régionaux en vue de créer les conditions favorables à une adaptation au nouveau contexte et de maintenir le niveau de vie, sinon l'améliorer. La nouvelle attitude se traduit par la mise en commun de l'information, des connaissances et des capacités matérielles et financières en vue de se doter de stratégies et de moyens d'action. La créativité et le dynamisme des acteurs sont alimentés par des regroupements sur une base locale et régionale. La réflexion et l'action stratégiques ne se font pas uniquement au sein des organisations isolées et des groupes sectoriels fonctionnant en vase clos : les organismes territoriaux servent de «forums» d'échange et de coordination d'interventions. Il y a une transformation de la perception et du rôle du territoire : nous passons de l'idée de «territoire-espace géographique» à celle de «territoire acteur» du développement. Le développement n'est plus une préoccupation relevant principalement du niveau national, mais une préoccupation qui interpelle les acteurs locaux et régionaux (Henton et al., 1997).

L'aménagement d'une réflexion et d'une pensée stratégiques prenant appui sur une vision rétrospective et prospective débouche sur le souci d'une meilleure insertion sur le plan local et régional afin de se positionner de manière satisfaisante dans l'environnement contemporain. Cette insertion est apparue comme une voie obligée pour stimuler la mobilisation des acteurs et la cohésion de leurs choix et de leurs actions. Elle favorise les rapprochements pour bénéficier des complémentarités et organiser la coopération en vue d'être plus concurrentiel et performant.

Les paliers local et régional constituent un cadre de référence intéressant pour jeter les bases de relations transversales et d'alliances stratégiques. La gestion des externalités et des relations avec son environnement, que nous propose la gestion contemporaine et qui constitue le fondement de la «fertilisation croisée», de «l'effet de levier», de la «synergie organisée» et d'une «masse critique», n'est pas compatible avec des organisations locales et régionales anémiques. La nécessité de travailler autrement rend incontournable, si nous voulons aller au-delà des discours et des déclarations d'intention, une redistribution du pouvoir, des responsabilités et des rôles. Après plusieurs décennies de mise en veilleuse, la pensée contemporaine en gestion réhabilite, au moins implicitement, les paliers local et régional. La valorisation des

richesses territoriales dépend de la mise en valeur des dynamismes locaux et régionaux dans un environnement relativement plus complexe et instable (Ratti, 1989 ; Sérieyx, 1993).

Nous entendons beaucoup parler de partenariat, de concertation, de réseautage, de maillage et de collaboration créatrice. Il s'agit de préoccupations dont l'application repose sur une approche et une démarche axées sur une perspective horizontale. La dimension territoriale offre une structure d'accueil à plusieurs niveaux favorable à la coordination et à l'intégration des contributions de tous les acteurs et intervenants par l'échange et le dialogue, la création «d'espaces partagés » de réflexion, de discussion et d'action. La relation entre la réflexion et l'action, d'une part, et les moyens d'action et les résultats, d'autre part, se fait dans de meilleures conditions, d'où une plus grande capacité d'adaptation et de mobilisation des capacités pour stimuler l'innovation et l'entrepreneurship tant privé ou individuel que collectif

Au total, des idées importantes reliées à la gestion des organisations et à la gestion du développement, telles les «externalités », les «relations de proximité », la «production à valeur ajoutée » et «les espaces de soutien » ne peuvent être appliquées de façon satisfaisante si les niveaux de territorialité sont sous estimés. En effet, ces derniers nous permettent d'utiliser des cadres de prise de décision et de gestion sur la base d'une échelle plus humaine qui les rend plus facilement programmables, gérables et même budgétaires.

L'expérience enseigne qu'elles jouent un rôle majeur quand nous voulons favoriser les décroissements et le fonctionnement en réseaux plutôt qu'en ordre dispersé en vue d'améliorer la compétitivité des agents socio-économiques et le rendement économique et social de l'utilisation des ressources de la communauté ou de la collectivité. Les niveaux de territorialité constituent des « espaces de soutien », » qui encadrent des « relations de proximité ». Ils ne sont plus traités uniquement comme des « espaces de production et de consommation » (Ratti, 1997 ; Agranoff, 1998).

La notion de résultat et la territorialité

D'ailleurs, la notion de résultat, qui est au cœur de la prise de décision et de gestion, nous incite également à considérer la territorialité. Mais qu'est-à dire ? Pour mieux fixer les idées sur cette proposition, dégageons les points saillants de la notion de résultat quand nous la situons par rapport aux phénomènes de prise de décision et de gestion des stratégies et des opérations. La *notion de résultat* étant liée à des éléments qui composent le système de prise de décision et de gestion, il est donc opportun de considérer les traits saillants d'un tel système. Dans les *activités d'évaluation* réalisés au sein des *organisations* et des organismes, l'appréciation des résultats est au centre des préoccupations. Elles visent essentiellement à assurer le suivi des réalisations afin de déterminer, dans la mesure du possible, le *rendement* de l'utilisation des moyens d'action et des instruments d'intervention. Toutefois, nous avons tendance à limiter l'examen du rendement à des considérations organisationnelles et sectorielles.

Toutefois, compte de nos limites en ce qui a trait à nos capacités d'appréhension et à l'unicité de la pensée, force est de décomposer l'idée de rendement. A cette fin, nous identifions trois *indicateurs de base*, soit les indicateurs d'économie, d'efficacité et d'efficacités, qui peuvent être raffinés par la suite afin de mieux appréhender la nature et la portée des *effets (conséquences)* des choix, des actes et des gestes posés réalisés dans le cadre du processus de transformation (Bergeron, 1995).

Etant donné que les organisations ou organismes qui réalisent des activités d'évaluation ne vivent pas en vase clos, c'est-à-dire qu'ils tiennent compte de leur environnement interne et externe, d'une part, et qu'ils utilisent les produits des dites activités pour fins d'éclairage de prise de décision et de gestion, « l'évaluation des résultats » des interventions est influencée par *les critères* fondamentaux de décision, *les logiques ou les rationalités* des choix et *les langages* qui les sous-tendent. L'évaluation est réalisée dans un système de prise de décision et de gestion qui incite à aller au-delà des considérations purement organisationnelles et sectorielles. Dans ce contexte, les critères de décision font référence à la pertinence technique, à la faisabilité économique, financière et administrative, ainsi qu'à l'acceptabilité sociale et politique des interventions. Quant aux logiques ou rationalités, elles sont liées aux dimensions technique, organisationnelle ou bureaucratique et politique. Finalement, la notion de résultat fait référence aux langages technique, organisationnel (managérial) et juridique (Muller, 1990).

Les transformations qui ont caractérisé l'évolution de la société au cours des dernières décennies ont entraîné des changements significatifs dans les modalités d'organisation et de régulation des actes et des gestes des intervenants en vue d'améliorer les conditions de vie de la population. C'est la résultante d'une modification de la perception et de la représentation des activités et des relations entre les acteurs réalisées au sein de la société, d'une part, et de la complexification des tâches découlant de la division du travail et de l'utilisation du capital physique (technologie, équipement, outillage, instrument de mesure) dans un environnement où les exigences de l'expertise étaient de plus en plus manifestes, d'autre part (Perrin, 1989).

A l'analyse, nous constatons que nous sommes passés, au cours de ce siècle d'une « société territoriale » à une « société sectorisée (sectorialisée) », d'une société traditionnelle à une société industrialisée et urbaine. La société traditionnelle, rappelons-le, est une société territoriale qui regroupe à l'intérieur d'un territoire en les intégrant les activités de différents intervenants. Le territoire est alors source de cohérence et de cohésion à cause du sentiment d'identité et d'appartenance. La « logique territoriale » encadre les rapports entre les acteurs dans un contexte de faible division du travail et des tâches et de mobilité limitée. Les liens entre les niveaux de territoires ont de l'importance. Toutefois à cause d'une certaine autarcie au sein de ces communautés et du caractère « fermé » de leur système économique et social, ainsi qu'à cause de l'absence de nécessité « fonctionnelle » de former un ensemble socio-économique cohérent, nous sommes en présence d'une cohésion qui demeure fragile, d'où la menace constante d'éclatement (Muller, 1990).

La logique territoriale perd de son importance à la suite de l'industrialisation et de l'urbanisation. L'influence dominante est alors exercée par une « logique sectorielle » associée à la division du travail de plus en plus fine et au développement de la « professionnalisation » des activités sous l'influence des exigences de connaissance et d'expertise, ainsi que du découpage des tâches. Il en résulte un éclatement des structures traditionnelles de production et de consommation et un nouveau mode de regroupement des activités pour fins de coordination et de cohérence. Un nouveau modèle d'organisation dominant apparaît. C'est le passage d'un « logique horizontale (territoriale) » à une « logique verticale (sectorielle) » en vertu de laquelle le « rapport secteur global » est privilégié au détriment de la relation entre les niveaux de territoires.

Les sociétés traditionnelles sont influencées par la dimension territoriale qui a un rôle majeur dans l'articulation et l'encadrement des relations entre les acteurs qui orientent le développement socio-économique des communautés.

La professionnalisation associée à la division du travail et à l'utilisation du capital, l'industrialisation et l'urbanisation ont amenuisé considérablement l'impact de la dimension territoriale en consacrant la primauté de la dimension sectorielle. Une vision verticale spécialisée s'est substituée à une vision horizontale intégrée qui permettait de réaliser un certain équilibre au sein de la société, d'où la modification du cadre de médiation. Actuellement, nous sommes à la recherche d'un nouvel équilibre dans le cadre d'un questionnement relatif à la contribution éventuelle des niveaux local et supra local. Toutefois, la recomposition du cadre territorial est soumise à des lacunes et à des faiblesses importantes : les méthodes de réflexion et d'action ne sont pas à la hauteur des ambitions. L'aménagement de la coopération et des relations transversales ne peut prendre appui sur des principes et des pratiques établis et confirmés à cause de sa nouveauté. Qui plus est l'information disponible est insuffisante pour réaliser des évaluations des répercussions qui vont au-delà des préoccupations administratives ? Le renforcement des organisations territoriales est contraint par la lecture incomplète de la situation actuelle, la méfiance entre les acteurs et le télescopage d'intérêts particuliers multiples et contradictoires

Dans ce contexte, nous observons une organisation verticale des relations entre les intervenants axée sur la vision sectorielle des problèmes et des opportunités, et le renforcement des approches « corporatistes ». Chaque secteur « joue au territoire » en se posant comme cadre de coordination. Toutefois, aucun secteur d'activité ne peut avoir une telle prétention car il est en relation d'interdépendance avec d'autres secteurs. Le phénomène d'interdépendance nécessite de faire appel à une solution de rechange pour réaliser une coordination satisfaisante des interventions des acteurs. En conséquence, le renforcement de « l'organisation territoriale » pourrait contribuer à la mise en place d'un système de prise de décision et de gestion de plus grande qualité en améliorant les chances d'aller au-delà des « blocages et impasses » sectoriels. Nous avons peut-être intérêt à élargir le « référentiel » et le cadre de « médiation » de l'éclairage des choix et du suivi de leurs résultats, donc de l'évaluation, pour limiter le gaspillage et les pertes de vitalité.

La vision sectorielle pose un problème de cohésion et de coordination. Elle nous confronte au dilemme de la concurrence et de la coopération sectorielles et intersectorielles, de la dépendance des secteurs les uns envers les autres et de leurs relations antagonistes. Il serait peut-être possible d'améliorer les choses en élargissant le cadre d'arbitrage et de discussion et en adaptant les outils d'analyse, de réflexion, de discussion et de gestion pour mieux prendre en compte la « relation secteur territoire ». A cette fin, il semble opportun de

considérer la notion de résultat sur une base non seulement sectoriel, mais également territorial (Henton et Walesh, 1998).

Tout compte fait, une prise en compte satisfaisante des conséquences pertinentes et significatives ne peut se faire uniquement sur une base sectorielle et organisationnelle. Pour clarifier ce point, nous pouvons considérer les niveaux et les types de résultats de même que la portée de la notion d'efficacité. En ce qui a trait aux niveaux de résultats, associés aux étapes du processus de transformation et de la création de la valeur ajoutée, la pratique enseigne que si les résultats immédiats (les productions de biens et de services) et intermédiaires (les effets des productions)sont pour une bonne part rattachés à des considérations organisationnelles et sectorielles, les résultats ultimes, que nous associons aux impacts, sont reliés à un ensemble d'effets qui vont au-delà des répercussions organisationnelles et sectorielles. Et que dire des types de résultats ? Les résultats techniques et organisationnels font référence aux dimensions organisationnelle et sectorielle, mais les résultats socio-politiques impliquent une perspective plus large qui nécessite la prise en compte d'éléments à caractère inter organisationnel et intersectoriel, compte tenu des caractéristiques et des implications des logiques de prise de décision et de gestion.

Qui plus est, si nous nous interrogeons sur la nature et la portée de la notion d'efficacité, force est de reconnaître que la perspective territoriale peut apporter un complément d'information utile. En effet, l'efficacité économique, axée sur l'utilisation des ressources, et l'efficacité sociale, qui met l'accent sur le phénomène de répartition, les inégalités et les disparités, sont perçues de manière réductionniste quand nous en faisons un usage purement sectoriel et fragmenté. Il en est de même pour l'efficacité politique qui est articulée autour de la satisfaction de la population. Ainsi, les perspectives locales et supra locales constituent des cadres de structuration de l'information et du questionnement qui aident à mieux appréhender et comprendre les interfaces et les interactions entre les intervenants. Bref, nous pouvons nous demander en vertu de quoi nous pouvons négliger les niveaux local et supra local quand nous nous préoccupons de dégager une vision d'ensemble des effets des interventions, soit les effets directs, immédiats et à court terme, et global, ainsi que les effets indirects et induits, à moyen et long terme, et de répartition ; des effets tangibles, mesurables et monétaires, ainsi que les effets intangibles, difficilement mesurables et non-monétaires.

Conclusion

La prise en compte de la dimension territoriale d'une manière plus systématique est un complément obligé de la dimension sectorielle dans le cadre de l'application de la perspective horizontale. Elle constitue une structure d'accueil ainsi qu'un cadre de questionnement, d'analyse et d'action pour dégager une vision intersectorielle et interorganisationnelle, c'est-à-dire une vision intégrée qui tente d'harmoniser les aspects économiques et sociaux dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes territoriaux de développement.

La pensée contemporaine en gestion, qui met l'accent sur l'implication, l'engagement et la participation de tous les acteurs, privilégie l'horizontalité et le fonctionnement en réseaux, d'où l'importance de l'intégration des niveaux de territoires dans le cadre de prise de décision et de gestion pour compléter les niveaux de gestion de l'organisation priorisés dans l'approche traditionnelle, soit celle qui considère les organisations d'une manière isolée selon une perspective introvertie. La gestion de l'environnement interne est alors l'objet de toutes les sollicitations. La gestion des relations avec l'environnement externe n'est que «périphérique». Le «nouveau management» nous incite à élargir et à approfondir la préoccupation traditionnelle dominante pour favoriser le passage de «l'économie industrielle» à «l'économie du savoir». L'état d'esprit de la gestion contemporaine nous propose alors d'aller au-delà de l'approche traditionnelle en «piquets de clôture» pour adopter l'approche «en réseaux»; les niveaux de territoires apparaissent alors comme des cadres d'intégration et de coordination.

En vue d'orienter nos recherches et réflexions, il convient de se demander : pourquoi-il est si difficile d'intégrer la dimension territoriale au cadre de prise de décision et de gestion du développement ? Pouvons-nous raisonnablement penser appliquer l'idée de «PME territoriale» par analogie avec la PME sectorielle ?

Les problèmes auxquels nous sommes confrontés ne sont pas susceptibles d'être sérieusement traités tant que nous ne prendrons pas conscience de ce que nous avons perdu à l'ère de la spécialisation par un retour à la territorialité, à un modèle plus ancien, en partie, mais peut-être plus naturel, plus humain et plus gérable.

Bibliographie

- Agranoff, Robert (1998), « Partnerships in Public Management : Rural Enterprise Alliances » in *International Journal of Public Administration*, Vol. 21, No11, pp.1533-1575
- Bergeron, Pierre, G. (1995), *La gestion dynamique*, Boucherville, Gaétan Morin Éditeur
- Drucker Peter, F. (1998), « Management's New Paradigms » in *Forbes*, October 5 1998, pp.152-177
- Drucker, Peter F., Esther Dyson, Charles Handy , Paul Saffo et Peter M. Senge (1997), « Looking Ahead : Implications of the present » in *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. , pp.18-32
- Henton, Douglas et Kim Walesh (1998), *Linking the New Economy to the Livable Community*, Palo Alto, Collaborative Economics
- Henton, Douglas, John Melville et Kimberly Walesh (1997), *Grassroots Leaders for A New Economy*, San Francisco, Jossey-Bass Inc.
- Hunger J. David et Thomas L. Wheelen (1998), *Strategic Management*, Reading, Mass. , Addison-Wesley
- Morgan, Gareth (1998), *Images de l'organisation*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers
- Muller, Pierre (1990), *Les politiques publiques*, Paris, Les Presses Universitaires de France
- Ouchi, Willian, (1985), *La société de forme M*, Paris, InterÉditions
- Perrin, Jean-Claude (1983), « Économie spatiale et méso analyse » in Jean H. P. Paelinck et Alain Sallez, *Espace et Localisation*, pp. 201-230
- Ratti, Remingio (1989), »Gérer ses relations avec l'extérieur » in Michel Bassand et Laurent Bridel, Berne, *Colloque européen sur la dynamique locale et sa gestion*, Commission nationale suisse pour l'UNESC,
- Ratti, Remingio (1997), « L'espace régional actif : une réponse paradigmatique des régionalistes au débat local-global » in *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, No 4, pp.526-544
- Salvet, Jean-Marc (1993), *Vers l'organisation du XXI ième siècle*, Sainte Foy, Les Presses de l'Université du Québec
- Sérieyx, Hervé (1993), *Le big bang des organisations*, Paris, Les Éditions Calmann-Lévy