Théories des organisations et management public : quel rapport ?

Theories of organization and public management : which connection ?

Jean-Michel Saussois

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/1523>

DOI : 10.4000/pmp.1523

ISSN : 2119-4831

Éditeur

Institut de Management Public (IDPM)

Édition imprimée

Date de publication : 15 octobre 2008

Pagination : 101-109

ISSN : 0758-1726

Référence électronique

Jean-Michel Saussois, « Théories des organisations et management public : quel rapport ? », *Politiques et management public* [En ligne], Vol. 26/3 | 2008, mis en ligne le 13 mai 2011, consulté le 30 avril 2019.

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/1523> ; DOI : 10.4000/pmp.1523

THÉORIES DES ORGANISATIONS ET MANAGEMENT PUBLIC : QUEL RAPPORT ?

Jean-Michel SAUSSOIS¹

Résumé

L'article se propose d'évaluer la contribution des théories des organisations dans la constitution du management public comme champ disciplinaire spécifique. Quatre apports sont discutés ; tout d'abord un retour aux source rappelle le travail pionnier de Simon qui a utilisé son expérience comme ingénieur en organisation dans l'agence américaine chargé de mettre en place le discours du Général Marshall pour élaborer le premier cadre théorique, ensuite le deuxième apport sera la façon dont le concept de contingence a été utilisé ensuite le troisième apport vient des travaux portant sur l'apprentissage organisationnel enfin le quatrième apport porte sur l'industrialisation des procédures administratives.

Le but de cet article est d'évaluer l'apport des théories des organisations dans ce qu'il est convenu d'appeler, avec la précaution dont les différents articles de ce numéro témoignent, le management public, objet furtif s'il en est. L'espace limité réservé à cette évaluation oblige à forcer le trait. Des traits au fusain plutôt que des traits au crayon hésitant et effaçable. Quatre remarques pour tenter d'évaluer cet apport.

¹ ESCP-EAP, Centre de recherche et développement en management public.

Première remarque : il s'agit d'évaluer aujourd'hui l'apport des théories des organisations et non plus l'apport de la sociologie des organisations... Ce glissement n'est pas que sémantique. Une preuve, parmi d'autres, de ce glissement : dans le master recherche *action publique* proposé aujourd'hui dans le cadre des programmes de Sciences Po, Erhard Friedberg indique enseigner la théorie des organisations et non plus la sociologie des organisations.

Que signifie ce passage annoncé de la sociologie à *la* (et non *les*) théorie des organisations ? Le fait que la sociologie des organisations soit aujourd'hui victime de son succès. Les acteurs travaillant dans la galaxie publique (tout comme les acteurs du secteur privé) parlent couramment la langue de l'analyse stratégique même s'ils font parfois des erreurs de syntaxe ou de grammaire. La question du pouvoir est reprise le plus souvent dans son approche « pondérale » (associer un pouvoir au poids d'un statut ou d'une position dans un organigramme ou du nombre de subordonnés sous ses ordres) et non dans son *approche relationnelle*, hypothèse fondatrice de la sociologie des organisations de Michel Crozier.

Le vocabulaire de la sociologie des organisations s'est usé à force d'être vulgarisé dans les nombreux séminaires de formation où l'on y expose un raisonnement subtil qui aboutit à révéler une stratégie chez des acteurs qui n'ont pas toujours conscience de manipuler des *ressources* en tenant compte de *contraintes* pour résoudre un *problème* qu'ils posent selon leur propre *objectif*. C'est au sociologue de faire ce travail de révélation et ce travail est souvent perçu par les praticiens comme des exercices et non comme de véritables aides à la gestion de leur service et de leur carrière.

Depuis trente ans, le paysage administratif a bien changé et la demande des acteurs également. Soumis de plus en plus à des pressions venant du sommet politique visant à rendre le service public de meilleure qualité, plus efficace, moins coûteux, et surtout à retrouver des marges de manœuvre pour redéployer les moyens sur les politiques prioritaires, les fonctionnaires (grands et petits) manient maintenant, sans la réticence d'il y a vingt-cinq ans, le vocabulaire de l'efficacité et de l'efficacité importé du secteur privé, la voie étroite pour définir le management public.

La consommation constante de consultants est d'ailleurs la marque réussie de ce passage des outils du privé au public. Un vocabulaire a été amplement enseigné pour préparer la révolution budgétaire qualifiée de copernicienne pour bien marquer les esprits frondeurs ou sceptiques. Il existe aujourd'hui une véritable demande d'aide pour résoudre des problèmes concrets de coordination horizontale et verticale ou de mise en œuvre de politiques publiques.

En fait, cette demande d'aide technique est peut-être l'expression d'un retour aux sources, un renvoi aux travaux d'Herbert Simon qui sont d'ailleurs les travaux fondateurs à partir desquels les politistes (Graham Allison) ou sociologues (Michel Crozier) se sont appuyés dans leurs analyses qui remontent maintenant à quarante ans ; ces premières analyses ont elles-mêmes évolué, notamment en France, sous l'influence

d'Erhard Friedberg² qui a reconstruit autrement le rapport entre le pouvoir et la règle en abordant la structure comme capacité à produire des régularités de comportement. La structure devient un facteur de contingence.

C'est la deuxième remarque, celle du retour au concept de contingence, un concept central dans les théories des organisations³. Ce qui est contingent est ce qui peut se produire ou non ; cela aurait pu arriver mais cela finalement ne s'est pas fait.

Un rétro coup de projecteur (même rapide) sur les travaux du *jeune Simon* est ici nécessaire pour mieux comprendre le retour en force de la notion de structure non pas à prendre dans un sens statique ou illustratif mais comme autant de trames filtrant une action collective. En 1948, Herbert Simon est un universitaire de trente-deux ans, recruté par le service « organisation et management » de la toute jeune agence ECA (Economic Cooperation Administration). ECA est l'agence chargée de mettre en place le Plan énoncé par le Général Marshall lors de son célèbre discours prononcé à l'université d'Harvard. H. Simon va aller de surprises en découvertes, analysant, selon ses propres termes, *l'anatomie* mais aussi la « *physiologie* » de cette organisation.

Simon⁴ constate d'abord que, empruntant une métaphore biologique, le processus de division cellulaire est très rapide pour recruter le personnel (l'agence passe en effet de 3 personnes en avril 1948 à 700 en à peine quatre mois !), mais que, s'agissant de la gestion des programmes d'aide, *le processus de division cellulaire* est beaucoup plus lent. Simon découvre alors le rôle joué par la formation des images de l'organisation, remarque allant dans le droit fil des travaux de l'époque de Kenneth Boulding⁵, auteur méconnu en France. Son étonnement est le suivant : « *indeed, one of the morals of the story I am about to tell is that in its formative stages the organization consisted largeley of a series of pictures in the mind of different people. These pictures were far from congruent to each other, and the process of organizing consisted in a considerable measure in arriving at a single picture that was held more or less in common* » - traduction libre « *en fait l'une des morales de l'histoire que je vais raconter est de dire que, dans sa période de constitution, une organisation est faite en partie d'images que les différentes parties prenantes ont dans leur tête. Ces images ne « collent pas » les unes avec les autres et le processus d'organisation consiste dans une certaine mesure à arriver plus ou moins à la formation d'une image commune.* »

Son explication : la différence de vitesse est due au fait que la machine administrative pour recruter, installer les équipements et les bureaux était beaucoup plus au point que la machine pour gérer des programmes. Les programmes d'aide restaient à imaginer dans leurs objectifs et leurs contenus. Il ne s'agissait donc pas, pour les acteurs, de retenir ici une information déjà là puisqu'elle n'existait pas ! Autrement dit, c'est la

² Friedberg E., (1993) *Le pouvoir et la règle - Dynamique de l'action organisée* Le seuil, Paris.

³ Saussois J-M., (2007) *Théories des organisations*, collection Repères, La Découverte, Paris.

⁴ Simon H., (1957) *Administrative behaviour* Mc Millan, New York.

⁵ Boulding K., (1956) *The image* University of Michigan, Chicago.

dynamique organisationnelle de la mise en place des programmes qui pose problème à cette toute nouvelle agence. Le registre est celui de l'inédit. Comment gérer les aides ? Comment décider quel type d'aide à quel pays et selon quels critères ? Comment trier les bonnes et les mauvaises demandes venant de pays vainqueurs et vaincus ? Les réponses à apporter sont à inventer. Les *mandats*, pour reprendre les travaux de Jacques Girin⁶, sont ambigus.

Dans les termes « médicaux » de Simon : « *the sekeleton was not yet ready to be covered whith flesh, blood and nerves* », traduction « *le squelette n'était pas encore prêt à être couvert de chair, de sang, de nerfs.* » Simon montre alors que chaque nouveau fonctionnaire recruté a une façon de se comporter qui s'explique en partie par son appartenance à son administration d'origine ; il va jouer sa « partition administrative » et va essayer d'imposer son point de vue sur la façon de gérer les aides américaines à l'étranger.

Simon en distingue pas moins de six : le point de vue du ministère du commerce, le point de vue des économistes chargés d'évaluer les sommes nécessaires pour la reconstruction des pays européens, le point de vue des économistes favorables aux accords multilatéraux pour favoriser la naissance de l'Europe, le point de vue de ceux qui étaient favorables à l'établissement d'accords bilatéraux, le point de vue de l'*eximbank* qui veut d'abord évaluer la rentabilité des projets, le point de vue enfin de ceux qui devaient coordonner la gestion des différents programmes.

Le premier point de vue est celui du bureau des échanges internationaux du Département du Commerce. C'est en fait le point de vue dominant qui va tramer en grande partie la mise en place du plan. Ce point de vue consiste à filtrer (*screening*) les marchandises qui vont être acheminées en Europe. Pourquoi ce filtrage ? Parce que les programmes d'aide à l'étranger avaient été pensés en temps de guerre et que, de par la loi, les produits acheminés ne devaient pas mettre en danger la sécurité d'approvisionnement des États-Unis. Chaque demande d'aide provenant de pays en guerre devait en effet être scrupuleusement examinée de façon à ne pas mettre les États-Unis en position de pénurie énergétique ou alimentaire.

Par exemple, le pétrole à acheminer ne pouvait pas venir de champs pétrolifères américains, la viande à exporter ne devait être que de la viande de cheval. L'acheminement devait également se faire, au moins pour moitié, sur des bateaux battant pavillon américain, enfin les marchandises achetées en dehors des États-Unis ne devaient pas être achetées à un prix supérieur au prix du marché américain. Respecter ces règles supposait donc des décisions minutieuses pour savoir si les marchandises étaient exportables des États-Unis ou non.

Pour faire ce travail de tri, Simon note que deux savoirs spécialisés sont alors engagés : un savoir sur l'évaluation des besoins en provenance des pays et un savoir sur l'évaluation des marchandises disponibles pour

⁶ Girin J., *Les agencements organisationnels*, in Charue-Duboc F., (1995) *Des savoirs en action*, L'Harmattan, Paris.

répondre aux besoins exprimés par les pays. L'organisation interne traduit la mobilisation de ces savoirs : une division évalue les besoins et les ressources disponibles en alimentation (*food division*) et une division évalue les besoins et ressources sectorielles (*industry division*).

La force de ce point de vue était aussi sa faiblesse, dans la mesure où les agents passaient leur temps à filtrer les marchandises, ce qui affaiblissait la « vision européenne » de l'aide dans la mesure où l'attention des acteurs était plus consacrée au respect des règles à l'export qu'au bien-fondé d'une décision quant au montant et à la nature des aides vis-à-vis de tel ou tel pays.

Ce que Simon observe c'est l'incarnation (*embodiment*) des points de vue dans la formation de chacune de ces unités administratives. C'est de cette façon là que se déroule le processus de division cellulaire. Cette mise en place de nouvelles unités administratives n'était possible que sous deux conditions : (a) il fallait que cela débouche sur des activités concrètes aboutissant à une décision d'allouer des fonds aux pays européens, allocation à transformer ensuite en autorisations d'achats de biens et de service et (b) l'unité administrative ne pouvait se développer que si des alliances se nouaient entre les services fédéraux localisés à Washington et prêts à défendre leur conception de ce *qu'il fallait comprendre par aide*.

Simon montre en fait « *concrètement* » que cette affaire de point de vue est un enjeu vital pour les unités administratives qui doivent se battre pour ne pas mourir. On retrouve indirectement ici les propos d'Hirschman⁷ dans son grand livre *Exit, Voice, Loyalty*. Là est le sens de ce qu'il faut comprendre par comportement organisationnel et non comportement individuel.

Les points de vue différents entrent en lutte et Herbert Simon montre bien que ces idées sont à la fois des armes pour les acteurs qui défendent leurs positions mais aussi des motifs de développement dans la mesure où un point de vue gagnant se traduisait par l'augmentation de la taille de l'unité qui soutenait l'idée en dispositifs administratifs et du même coup accélérait la mise en œuvre des programmes d'aide. Une boucle vertueuse pouvait alors s'enclencher dans la mesure où le poids de la structure renforçait le bien fondé de la conception. On retrouve ici la liaison hommes/structures, *fil conducteur* qui relie les théories des organisations, *une autre manière d'aborder* la relation acteur/système.

Que conclut le jeune Simon ? Bien sûr, prudence oblige, il fait remarquer que les six points de vue dégagés sont des images simplifiées, mais néanmoins il constate que la structure de cette jeune agence reflète la façon dont le problème « quel programme d'aide aux pays étrangers ? » a été posé et inscrit dans la tête de ceux en charge de « gérer » la mise en place du Plan Marshall. On parlera par la suite en théorie des organisations de *répertoire d'action* ou de *schéma d'exécution*, autant de

⁷Hirschman A. (1970) *Exit, Voice, Loyalty, le déclin des organisations*, traduction française, Éditions ouvrières, Paris.

concepts simoniens que le jeune politiste Graham Allison⁸ utilisera lors de l'écriture de sa thèse sur la crise de Cuba.

Mais Simon va plus loin en réfléchissant au processus de réorganisation gouvernementale, une approche prémonitoire pour un management public qui s'engage aujourd'hui et de plus en plus dans des processus de réforme telle que la révision des politiques publiques dont l'objectif déclaré est de redessiner les configurations administratives par regroupement de moyens. Deux constats se dégagent : (a) changer une organisation revient à changer l'image que les gens ont des tâches à exécuter et des buts à accomplir. Lorsque l'image change, on modifie les allocations de ressources et aussi la hiérarchie des objectifs ; (b) le deuxième constat porte plutôt sur l'attachement des acteurs aux structures, partie visible de l'organisation. Les plans ont le mérite de rassurer et de conforter le système de légitimité. Cela rend possible la division des opérations, ce que réclament finalement les acteurs mal à l'aise face à la complexité d'une organisation en projet dont l'inconvénient est d'avoir un début et une fin.

Ces deux constats tirés des travaux du jeune Simon sont toujours d'actualité et permettent de mieux comprendre pourquoi les politiques publiques sont si difficiles à mettre en place et cela permet aussi de nuancer les interprétations consistant à souligner les difficultés trop souvent résumées en termes de résistances au changement. La multiplication depuis trente ans des structures *ad hoc* s'explique par le fait que les acteurs veulent agir sans crainte à l'abri d'une structure qui va leur apporter une stabilité qui sera difficilement remise en cause au gré d'une évaluation de performance toujours discutable.

La troisième remarque porte sur une toute autre dimension. Il s'agit de l'apport des théories des organisations dans un domaine bien particulier qui est celui de l'apprentissage organisationnel. Ici, l'apport des théories est beaucoup plus difficile à cerner dans la mesure où ces questions d'*administration apprenante* sont encore timidement posées même si elles sont centrales dans la littérature des théories des organisations. Il faut reconnaître que cette problématique de l'apprentissage reste encore mal comprise. La question que Ray Rist⁹, spécialiste reconnu en évaluation de politiques publiques auprès du *General Accounting Office* (GAO), posait il y a quelques années est toujours aussi iconoclaste : les administrations apprennent-elles ? Là encore, il faut revenir aux sources et un rétro coup de projecteur permet de comprendre en quoi les théories des organisations reviennent aujourd'hui sur le devant de la scène pour aborder ces questions.

Un article écrit en 1976 par William Starbuck¹⁰ et alii dans la revue *Association Science Quarterly* (ASQ) inspirera nombres d'auteurs qui écriront par la suite sur la dynamique des organisations ou encore sur

⁸ Allison G., Zelikow P., (1999) *Essence of decision, Explaining the Cuba Missile Crisis*, Longmann, New-York.

⁹ Rist R., (1994) *Can governments learn ?* Transaction publishers, New Jersey.

¹⁰ Helberg BL., Nystrol PC., Starbuck WH. (1976) "Camping the seesaws: prescriptions for self designing organizations" *Administrative Science Quarterly*, 21, p. 41-65.

l'apprentissage organisationnel. Il s'agit moins de résultats de recherche que d'un article programmatique qui plaide pour l'abandon d'un esprit « palace » au profit d'un esprit « tente » pour construire ou dessiner des organisations.

L'esprit « palace » renvoie en fait à un monde construit sur des piliers solides comme les statuts qui produisent des rôles sociaux stables dans un environnement administratif lisible ; l'esprit « tente » renvoie au monde du provisoire, un monde où l'environnement change en permanence, où l'accent porte sur la flexibilité, la créativité, l'immédiateté plutôt que sur l'autorité, la clarté des objectifs. L'intention est clairement normative. On retrouve autrement la dichotomie de Burns et Stalker¹¹ qui distingue les structures mécaniques et les structures organiques.

Pour les campeurs, l'organisation est un moyen et non une fin. Traduit en langage Lolf : un ministère serait avant tout un dispositif pour héberger des programmes, lesquels programmes peuvent avoir une durée limitée dans le temps pour servir un objectif qui peut être cernable mais modifiable compte tenu des mesures. Les tentes seraient les nouvelles agences gouvernementales qui se sont en fait multipliées dans le paysage administratif français depuis quelques années seulement ou alors des missions gouvernementales qui sont par définition limitées dans le temps.

Pour compliquer le propos, les auteurs imaginent des tentes plantées non pas sur de la terre ferme mais sur des balançoires ! Position pour le moins inconfortable mais image pédagogique pour signifier l'inertie organisationnelle lorsque des réformes sont à engager. Une organisation se doit de réagir ni trop rapidement, ni trop tardivement, vis-à-vis de l'intérieur et de l'extérieur.

C'est ce *ni/ni* qui est mis en scène à travers l'image de la balançoire, permettant ainsi au lecteur de mieux visualiser cette notion difficile d'équilibre dynamique, une dynamique instable, résultats de tensions contradictoires ; les auteurs décrivent alors ce qu'ils appellent des « fulcra » ou des poussées contradictoires « *the fulcra are stated as if an organization ought to seek minimal amount of desirable characteristics* », traduction « *Ces poussées contradictoires vont être contenues pour produire des caractéristiques souhaitables pour l'organisation* ». Pas moins de six poussées contradictoires seront ainsi explicitées.

1. Tension entre le désir de fabriquer un consensus et le désir de faire surgir ou remonter les désaccords dont le grand mérite est de faire apparaître les hypothèses implicites dans les actions engagées au sein de l'organisation. Ce point est important comme condition requise pour apprendre à changer. Un équilibre est à trouver entre un consensus trop facilement trouvé et trop de désaccords qui peuvent finir par détruire un climat de confiance.

2. Ordinairement, l'organisation cherche à rendre ses membres heureux (« *be happy* ») ; il y a pourtant un équilibre à trouver entre la recherche d'un contentement qui, trop vite obtenu, risque de masquer des mécontentements et le maintien d'une insatisfaction permanente qui

¹¹ Burns T., Stalker G-M. (1961) *The management of innovation*, Tavistock Publications, London

risque à force de dégrader le climat ; tout est affaire de dosage pour organiser une réforme !

3. Un autre équilibre doit être trouvé entre une organisation riche en moyens et une organisation trop pauvre. Là encore, la préconisation des auteurs est du type ni trop, ni trop peu. Une organisation trop riche risque d'aveugler ses membres qui finissent par ne plus voir les contraintes de l'environnement, par contre la pauvreté des ressources risque de freiner les énergies et de tétaniser les membres qui finissent par ne plus regarder que les chiffres pour s'en inquiéter.

4. Une autre préconisation vise en une recherche d'équilibre entre la mystique du plan et le goût pour l'improvisation et l'inconnu. « *An organization should plan its future but not rely on its plan* ». Cette critique de l'excès de l'usage d'un prisme de rationalité sera reprise et élaborée dans des travaux ultérieurs portant notamment sur le passage entre la planification stratégique au management stratégique. Dans la mise en place de la Lolf, ce point est central pour comprendre aujourd'hui les difficultés rencontrées.

5. Un autre équilibre est à trouver entre une évolution maîtrisée et la révolution « *the usual organization behaves as if it prefers revolution to evolution* ». La préconisation des auteurs est de dire qu'il faut éviter les changements brusques, mais plutôt préférer les petits changements, certes peu spectaculaires, mais efficaces pour enclencher des boucles « vertueuses ».

6. Enfin la dernière poussée contradictoire concerne le maniement de la rationalité. Trop de rationalité finit par tuer le sens de l'action, à trop se focaliser sur les outils, on finit par oublier le sens de leur utilisation. L'organisation a aussi tendance à fournir des réponses rationnelles à de mauvaises questions. Enfin les auteurs remarquent que des questions sont posées lorsqu'on connaît déjà les réponses.

Le catalogue des poussées contradictoires est évidemment discutable mais son grand mérite est de fournir des grilles d'analyse pour comprendre la difficulté des acteurs à remettre en cause leur échec organisationnel lors d'action de changement. Organiser le changement s'apprend. Les échecs répétés en conduite de changement depuis une dizaine d'années témoignent de cette difficulté à aborder la question de l'apprentissage organisationnel, comme si le bon sens suffisait. Un exemple qui fera certainement école est le rapprochement de la comptabilité publique et de la direction des impôts¹², saga d'échecs et de réussites. Une abondante littérature sur l'apprentissage organisationnel lue et comprise aurait évité l'improvisation ou la certitude que les réunions d'information et de concertation entre « parties prenantes » sur les objectifs de changement suffisaient à mettre en œuvre une réforme de cette ampleur.

La quatrième remarque porte non plus sur l'apport de l'apprentissage organisationnel mais sur les approches qui s'intéressent avant tout au process de

¹² Bert T., *La réforme de Bercy : paralysie ou suicide collectif ?* in Fauroux R., Spitz B., (2000) *Notre État*, Robert Lafont, Paris.

production, une approche *reengineering* en quelque sorte ; dans cette rubrique, il faut bien sûr mentionner l'effort considérable qui a été accompli depuis quelques années seulement en France dans le domaine de ce qu'il est convenu maintenant d'appeler l'e-government ; la multiplication des portails, l'accès en ligne de plus en plus de documents de base ou de rapports pour le citoyen témoignent de cet effort sans précédent. Ici, la frontière entre les théories des organisations et les théories de l'information sont de plus en plus floues dans la mesure où la fonction informatique a recouvert de fait la fonction organisation ; ce sont des approches bien rodées dans le secteur privé par les consultants en organisation qui sont appliquées aujourd'hui sur le terrain public.

Ici le management public est à comprendre simplement comme une importation de techniques d'analyse qui ont fait leur preuve dans le secteur privé. La question de la gouvernance ou des valeurs du service public est hors sujet. Il s'agit d'une nouvelle vision modeste de l'activité administrative qui va consister à automatiser les chaînes de production. Les dossiers administratifs deviennent des produits sortant d'une chaîne dont il reste à comprendre les séquencements et les emboîtements ; ces automatisations de chaînes vont faire l'objet d'intervention de cabinets en organisation qui cherchent à obtenir de l'efficacité comme par exemple la chaîne de production pénale pour améliorer la performance dans la distribution des sanctions.

Conclusion

Ces quatre remarques montrent comment les concepts issus des théories des organisations commencent à être « utilisés » notamment en ce qui concerne un sujet encore peu traité qui est celui de la mise en place des politiques publiques. Toute la littérature sur les *arrangements organisationnels* part du concept de contingence. *Structure matters* comme aiment le dire nos collègues anglo-saxons dont les institutionnalistes qui, comme Douglas North¹³, se sert du concept de *dépendance de sentier* pour comparer la formation des institutions qui produisent indirectement la croissance économique des pays. Par exemple, en matière de politiques d'aide au développement économique, l'intervention publique sera circonstancielle, contingente au degré de développement de ceux qui reçoivent l'aide¹⁴. Cette idée consistant à dire que tous les acteurs économiques ne peuvent pas être logés à la même enseigne et que cela dépend de leur taille, de leur histoire, commence à faire son chemin ; c'est une idée neuve qui va à l'encontre des schémas où les acteurs sont uniquement assimilés à des points d'application de politiques.

¹³ North D., (1991) Institutions, *Journal of Economic Perspectives* (winter), p. 97-112.

¹⁴ Gomez P. Y., La gouvernance des pôles de compétitivité. Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles, *Revue Française de gestion*, vol. 35/190, 2009, p. 197-209.