



TÉTRANORMALISATION ET MANAGEMENT STRATÉGIQUE DU TERRITOIRE

LE CAS DU GRAND GENÈVE

Vincent Mottet

Vendredi 10 juillet 2015

MEMBRES DU JURY

DIRECTEUR DE THÈSE

M. Marc BONNET, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3

RAPPORTEURS

M. Jean-Fabrice LEBRATY, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3

M. Jean MOSCAROLA, Professeur, Université de Savoie

SUFFRAGANTS

M. Robert CRAMER, Conseiller aux États (Assemblée fédérale suisse), ancien Conseiller d'État (Exécutif genevois), responsable 2005-2009 du Projet d'agglomération franco-valdo-genevois – Le Grand Genève

M. Michel KALIKA, Conseiller scientifique du Business Science Institute, Professeur, Université Paris Dauphine

M. Alain VAS, Professeur, Université catholique de Louvain

Enjeux, problématique, hypothèse centrale

ENJEUX

Grand Genève

- ▶ **Territoire transfrontalier** : 2 pays, 2 départements français, 2 cantons suisses, 2'000 km², 212 communes, 1 million d'habitants
- ▶ **Incohérences** et **contradictions** des systèmes normatifs (**tétranormalisation**)
 - ▶ Logiques d'acteurs **distinctes**
 - ▶ Routines et réflexes **défensifs** : **impacts** sur la **qualité de vie**, l'**environnement** et la **mobilité**

CO-CONSTRUCTION LIMITÉE ET RISQUE D'IMPASSE

Plan de la présentation

- ① Enjeux, problématique et hypothèse centrale
- ② Théories mobilisées
- ③ Présentation du terrain
- ④ Méthodologie
- ⑤ Résultats
- ⑥ Limites
- ⑦ Apports, **recommandations** et perspectives

Enjeux, problématique, hypothèse centrale

PROBLÉMATIQUE

- ▶ Question de recherche : Comment mettre en œuvre un **management stratégique environnemental du territoire** dans le Grand Genève **malgré les normes contradictoires** ?

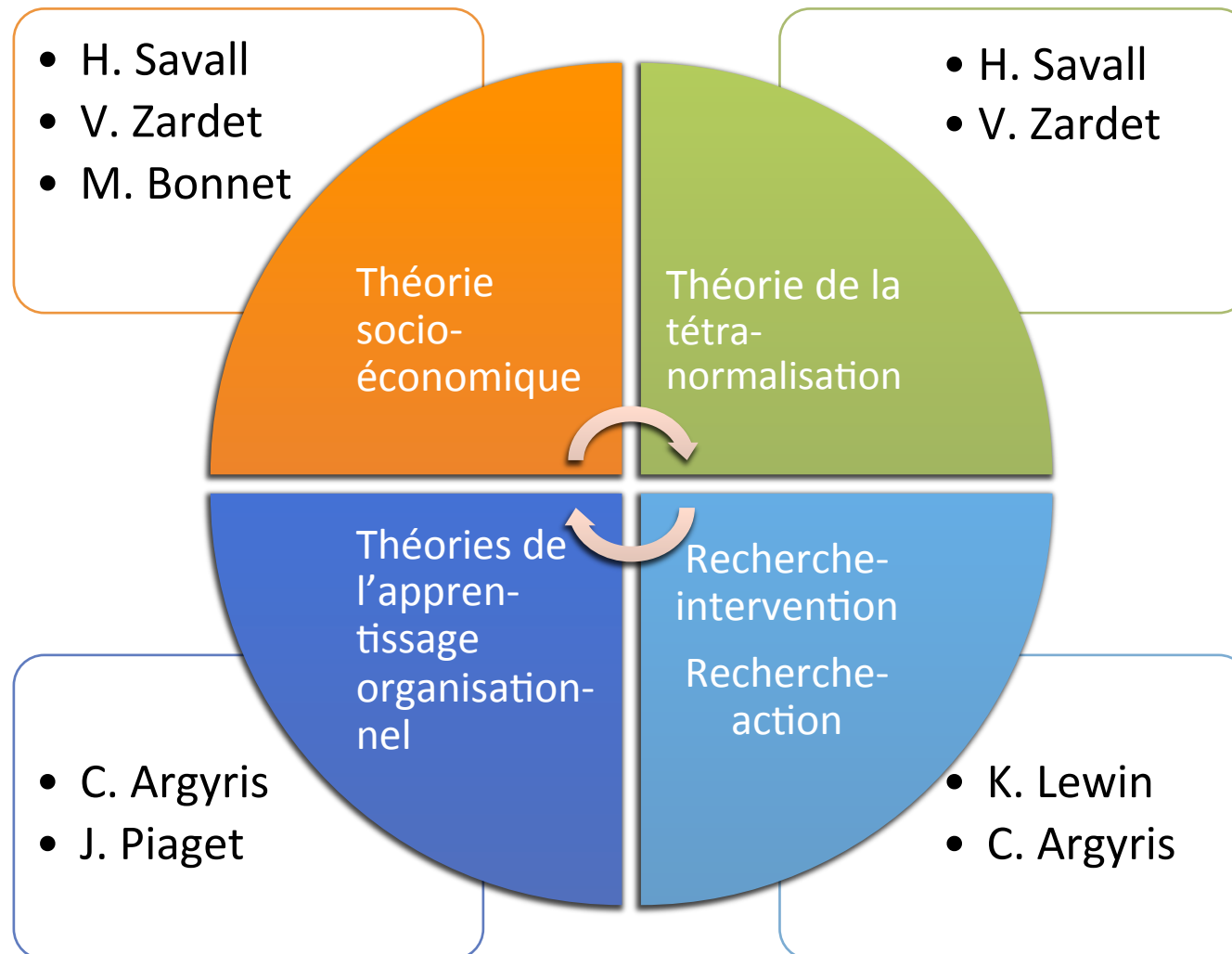
HYPOTHÈSE CENTRALE

- ▶ Le management stratégique de l'environnement au niveau du Grand Genève nécessite une **nouvelle forme d'apprentissage** en raison des incohérences des systèmes de normes.

DÉMONSTRATION

- ▶ **Analyse qualimétrique** (qualitative, quantitative, financière) de 10 cas transfrontaliers et effet-miroir

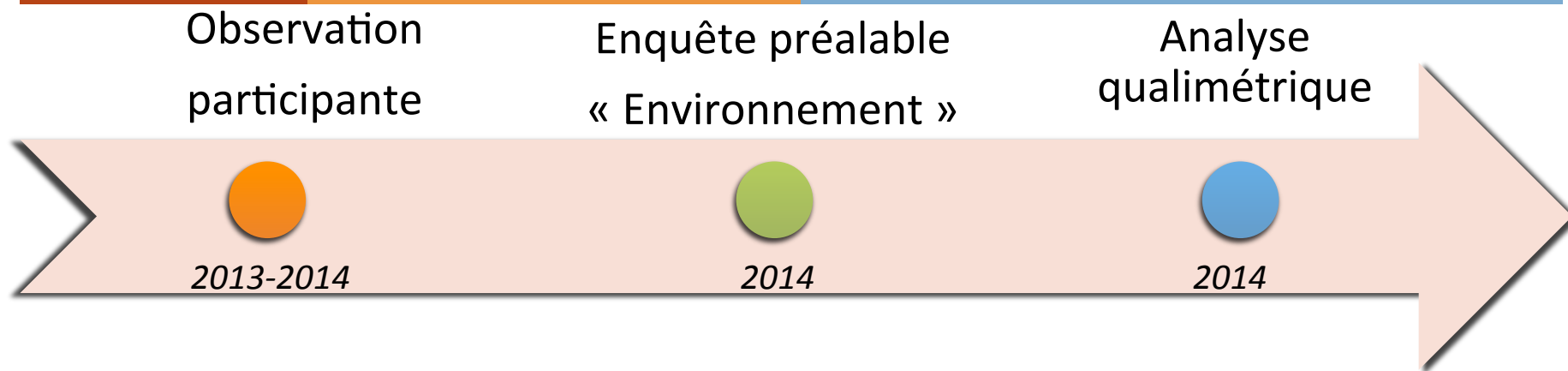
Théories mobilisées



Présentation du terrain

	Recherche préalable	Cœur de recherche
Public-cible	230 cadres et cadres supérieurs	Chefs de projet
Organisation	Département de l'environnement, des transports et de l'agriculture (DETA) – République et canton de Genève	
Objet	Enquête « Environnement »	Analyse qualimétrique
Objectif	Préciser la notion d' environnement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les coûts cachés 2. Valoriser le potentiel de développement endogène 3. Démontrer l'autofinancement des démarches environnementales

Méthodologie



- Directeurs généraux
- Chefs de projet
- Acteurs-élus

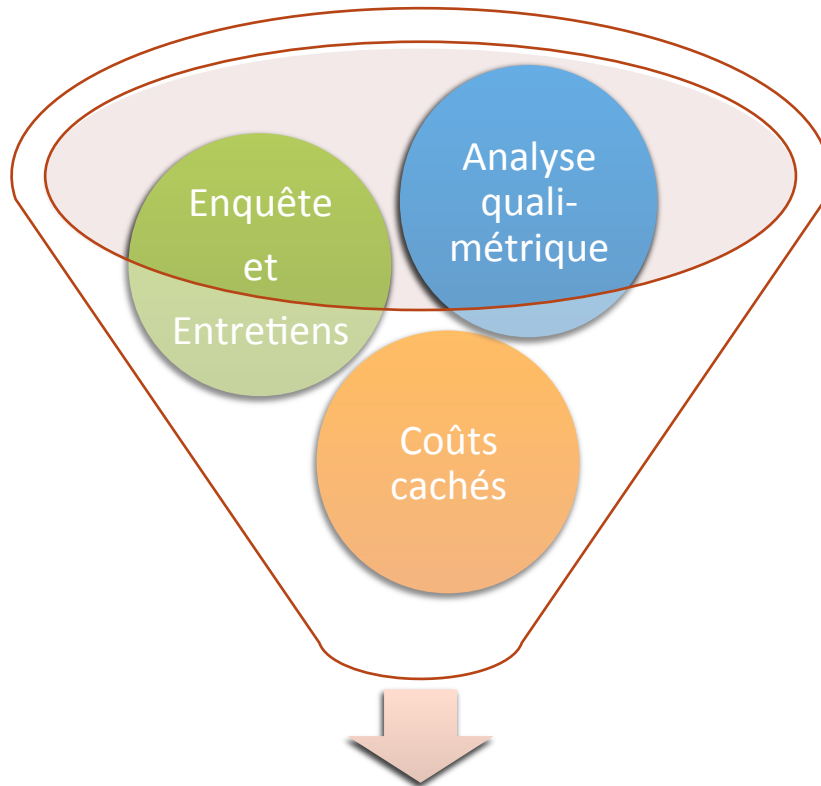
- 230 cadres et cadres supérieurs d'un département genevois
- 20 entretiens

- Identification de 10 cas / projets **transfrontaliers**
- Élaboration de 10 fiches qualimétriques
- Constitution de 2 tableaux de bord

Résultats : analyse qualimétrique

Axes d'analyse - qualimétrique	Évaluation des gains potentiels à long terme par approche socio-économique
Qualitatif	Amélioration de la qualité de vie et de l' environnement : nature, paysage, eau, air, bruit, agriculture, mobilité
Quantitatif	Plusieurs % à dizaines de % : baisse des émissions de polluants, amélioration des indices : qualité de l'air, des cours d'eau, fluidification du trafic automobile, gain de temps
Financier	Plusieurs dizaines à centaines de millions CHF
Coûts-performances cachés	Recyclage des coûts cachés actuels/futurs en performance environnementale supérieure : <u>AUTOFINANCEMENT</u>

Résultats : modélisation



**Modélisation de 2
tableaux de bord**

- ▶ **1 tableau de bord d'ensemble qualimétrique**
Synthèse des 10 cas étudiés
Balance socio-économique
- ▶ **1 tableau de bord de pilotage stratégique de l'intégration**
= Outil « **anti-tétranormalisation** »

Limites

- ▶ Temps, ressources et posture (*dans l'organisation*)
- ▶ Aucun accompagnement externe
 - ▶ Hypothèse **minimale** (État de Genève) *versus* maximale (Grand Genève)
 - ▶ Diagnostic et outils : **grossissement à la loupe** (*versus* microscope électronique – ingénierie socio-économique)
 - ▶ Coûts-performances cachés : **estimations** *versus* chiffrage précis

Apports

- ▶ Théorie de la **tétranormalisation** : contribution
- ▶ Territoire et Sciences de Gestion : contribution à un **nouveau champ de recherche**
- ▶ Émergence de **données nouvelles**, préalablement **inexistantes** ; **magie** des chiffres (traduction du langage *naturel* en langage qualimétrique)
- ▶ Démonstration de l'**apprentissage** par l'**action**
- ▶ Une **VISION** pour le Grand Genève et une **voie** pour un **projet socio-économique**
- ▶ **Impacts directs** et **effets diffus** : prise de conscience des divergences normatives, des dysfonctionnements, des coûts cachés, phénomène de *sensibilisation* et d'*appropriation*, diminution des routines et réflexes défensifs

Recommandations et perspectives

- ▶ Poursuivre le déploiement d'un **projet socio-économique** pour le Grand Genève :
 - ▶ Limiter le risque d'impasse
 - ▶ Élargir à toutes les politiques publiques (santé, sécurité, social, enseignement, etc.)
- ▶ Management socio-économique
- ▶ **Intégration** (*versus* désintégration/tétranormalisation - division) : **vision globale**
- ▶ Hypothèse **maximale** (Grand Genève)
- ▶ Maintien/développement du **socle stratégique** du Grand Genève : dynamisme et prospérité, territoire à très haute valeur ajoutée

De l'**AMÉNAGEMENT** du territoire ... au **MANAGEMENT** du territoire



TÉTRANORMALISATION ET MANAGEMENT STRATÉGIQUE DU TERRITOIRE

LE CAS DU GRAND GENÈVE

Vincent Mottet

Vendredi 10 juillet 2015

MEMBRES DU JURY

DIRECTEUR DE THÈSE

M. Marc BONNET, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3

RAPPORTEURS

M. Jean-Fabrice LEBRATY, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3

M. Jean MOSCAROLA, Professeur, Université de Savoie

SUFFRAGANTS

M. Robert CRAMER, Conseiller aux États (Assemblée fédérale suisse), ancien Conseiller d'État (Exécutif genevois), responsable 2005-2009 du Projet d'agglomération franco-valdo-genevois – Le Grand Genève

M. Michel KALIKA, Conseiller scientifique du Business Science Institute, Professeur, Université Paris Dauphine

M. Alain VAS, Professeur, Université catholique de Louvain