

Tétranormalisation et management stratégique du territoire : le cas du Grand Genève

Directeur de thèse : **Pr Marc BONNET**, Professeur de Sciences de Gestion à l'IAE de
Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, ISEOR (Lyon)

Brève introduction



09.05.2014

- Intervenant : fonction, parcours, curiosité intellectuelle, pratique réflexive
- **EDBA : Business Science Institute** & pratique managériale : processus de création de connaissance & complémentarité
- Utilité
 - Apport managérial
 - attendu (méthode, rigueur, connaissance, etc.)
 - inattendu (chasse à la performance et aux coûts cachés!)
 - Témoignage Sphinx Quali /Sphinx Institute à Paris

Executive DBA

(2)

Contexte

Genève

- Cœur de métropole transfrontalière
- Genève (canton et ville) → Grand Genève (agglomération)
- Territoire dynamique à **très forte valeur ajoutée**
- **Problèmes de croissance** de toute métropole : logement, transports, emplois, infrastructures, implantation d'entreprises, fiscalité: **opportunités et risques** et "**Grandir sans grossir**"
- [Voir la vidéo du Grand Genève](#)

→ CHOIX STRATEGIQUES ... et **impacts sur l'environnement**

Controverse

Grande agglomération complexe versus "*Genève, c'était mieux avant*" (petit territoire, qualité de vie)

Genèse du projet

Constats

- **Intégration** voulue de la **dimension environnementale** dans la **construction** de l'agglomération
- Au niveau environnemental, **pas de réponses (pragmatiques) des économistes** : concept des externalités positives/négatives – **impossibles à chiffrer**, internalisation des coûts environnementaux (taxes, fiscalité environnementale, principe du pollueur-payeur) → **Limites** (augmentation des coûts, baisse de l'attractivité/de la qualité de vie/de la performance économique)
- Genève → Grand Genève : **apprentissage nouveau** pour toutes les **parties prenantes** (Etat, départements, cantons, société civile, association, etc.)
- Métropole transfrontalière **tétranormalisée** et **dissociée** : 2 Etats, 2 cantons, 2 départements, normes différentes/divergentes → **DYSFONCTIONNEMENTS**

Tétranormalisation : prolifération de normes contradictoires et disparates (Zardet et Bonnet, 2010)

Problématique et interrogations

- **Question de recherche** : quels sont les déterminants d'une **stratégie environnementale** dans le développement du Grand Genève ?
 - **Comment** intégrer la dimension environnementale dans la construction du Grand Genève **malgré** le contexte **tétranormalisé** ?
 - Comment maintenir durablement l'attractivité/la qualité de la région ?
 - **Versus** : quels risques court-on "*si on ne fait rien*" pour l'environnement ?
 - Environnement : **avantage** ou **contrainte** ?

Raisonnement

- Proposer une **stratégie globale** en matière d'environnement aux décideurs du Grand Genève
 - **Approche innovante, originale et sans ressources supplémentaires**
- Remettre en cause les paradigmes établis : de la **tétranormalisation** et l'**apprentissage en simple boucle/routines défensives** à une **approche intégrée par l'apprentissage en double boucle** (Apprentissage organisationnel - Chris Argyris).
- *Ce qui coûte ce n'est pas de faire, c'est de ne pas faire, de ne rien changer* (Bonnet).
- Démarche nécessairement pluridisciplinaire : **stratégie du territoire** (aménagement, management, légal, économique)

Projet de recherche

Proposer une **stratégie globale** d'intégration de l'environnement dans la construction du Grand Genève

au moyen du **management socio-économique (ISEOR)** en tant que

- **réponse à l'apprentissage en simple-boucle** (tétranormalisation)
- **ingénierie de l'apprentissage en double-boucle**

en démontrant

- le **caractère vraisemblable** de la démarche proposée
- la **faisabilité du projet** (c'est une intention, *aller vers*)
- le **processus d'apprentissage de la qualimétrie**.

Méthodologie et cadre théorique

- Recherche **exploratoire, recherche-intervention**
- **Apprentissage organisationnel** (Chris Argyris)
- Démonstration de **l'importance de l'environnement** → Enquête online "Environnement" réalisée sur **Sphinx Déclic**
- **Tétranormalisation** (ISEOR)
- **Management socio-économique et approche qualimétrique** (ISEOR) : **implication de tous les acteurs**, mesures d'indicateurs quali/quantifinanciers, **effet-miroir** → "magie des chiffres" → Prise de conscience
- **Dysfonctionnements** → Mesure des **coûts-performance cachés** et **recyclage** des coûts cachés

Protocole de recherche



09.05.2014

1. Enquête "Environnement"

- **Questionnaire online** (Sphinx Déclic 2) adressé à **220 cadres** (managers et experts) du département genevois chargé de la politique environnementale (air, eau, bruit, déchets, agriculture, nature et paysage), des transports et du génie civil.
- Taux de réponse > **50%**
- Démarche originale (globale) : **rupture** avec l'approche **hyperspécialisée** et **hyper-segmentée**, réglementée (dissociée) des domaines environnementaux

Objectif: dans un démarche exploratoire, "**faire parler**", expression des non-dits, **émergence de connaissances nouvelles** en provenance de tous les acteurs, « savants ordinaires » ou experts titulaires d'un savoir spécifique → **Importance de l'environnement**

Executive DBA

(9)

Protocole de recherche



09.05.2014

1. Enquête "Environnement"

Réalisation en 2 phases

I. Questionnaire : outil Sphinx Déclic

[Consulter le questionnaire](#)



II. Mandat d'analyse des données quali confié au pôle Sphinx Institute: neutralité, objectivité



Executive DBA

{ 10 }

Analyse des résultats – Nuage de mots par contexte et Directions



Selon les directions, les mots clés révélateurs des besoins auxquels elles sont plus sensibles varient. Certaines directions sont centrées sur des **objets** (*vie, eau, ressource, nature* : SG DGE DGA) d'autres sur des **actions** (*maintenir, préserver, protéger, développer* : DGM, DGNP, DGGC)

Protocole de recherche

2. Analyse qualimétrique (ISEOR)

- **Identification de 10 cas** (projets réels) → Dysfonctionnements, avec/sans **coûts cachés** (actuels/futurs) et risques relatifs aux questions environnementales : mobilité, air, eau, déchets, agriculture, nature, forêts
- **20 interviews** d'acteurs → **Rédaction** de 10 fiches avec indicateurs quali/quantifinanciers et recommandations
- **Mise en évidence**
 - **des contingences génériques** : une connaissance générique correspond aux **invariants**, aux **régularités** que le chercheur identifie à partir de l'étude croisée de différents cas (Savall et Zardet, 1995)
 - de **l'interactivité cognitive** : processus par lequel **la connaissance est coproduite** dans et par **l'interaction avec les acteurs du terrain** (Savall et Zardet, 1996)
 - de **l'intersubjectivité contradictoire** : **confronter** les **subjectivités des différents acteurs** autour des mêmes situations de gestion pour en **dégager du sens susceptible d'être partagé** (Savall et Zardet, 2004)

Protocole de recherche

2. Analyse qualimétrique

Application des **5 axes** du **modèle socio-économique à court et long-terme** aux dix cas recensés :

- **absentéisme** (pollution → les habitants quittent la région)
- **Rotation** → phénomène de départ d'entreprises par exemple
- **Santé/sécurité/accidents** → (exemple : air) risques d'allergies, de maladies graves à long terme
- **Non-qualité** → baisse de l'attractivité de la région (diminution de la qualité de vie, taux de morbidité/mortalité)
- **Productivité** → coût des embouteillages, coûts liés au non-traitement des problèmes (impacts) environnementaux

Protocole de recherche

2. Analyse qualimétrique

- Exemple de fiche
- Contexte
- Enjeux
- Analyse quali/quantifinancière
- Identification des dysfonctionnements et des coûts cachés actuels/futurs (risques)

→ Démontrer la pertinence (intérêt, faisabilité) de l'approche proposée.

Principaux résultats

- **Démonstration de l'importance de l'environnement** dans le management stratégique du territoire et du caractère protéiforme de la notion d'environnement : enquête "Environnement"
- Construction d'un **tableau de bord stratégique** basé sur les résultats (résumé) des indicateurs et des recommandations des 10 cas recensés : identification des coûts cachés pouvant être recyclés et des risques (vision court et long-termiste)
- Démonstration de la **pertinence**, de la **vraisemblance** de la méthode proposée et de la **faisabilité** de la démarche
- Démonstration du **processus d'apprentissage** de la qualimétrie.

Apport managérial



09.05.2014

- **Tableau de bord stratégique** comme **cœur de la valeur ajoutée** de la thèse (finalité) → valorisation de la thèse
- **Application de la méthode socio-économique** → Enrichissement de la **connaissance** au travers d'un nouveau cas
- Réponse à une **question d'actualité** : l'environnement
- **Solution pragmatique, répliquable** à plus grande échelle → **Futures voies de recherche** (Grand Genève / autres domaines – santé, sécurité, enseignement)
- Apport inattendu au sein de l'organisation Etat de Genève : **chasse aux dysfonctionnements et aux coûts cachés** (déperdition, absentéisme, coûts de coordination, etc.)

Executive DBA

16

Avancement du projet



09.05.2014

Matériau

- Enquête qualitative et analyse des résultats
- Analyse des 10 cas
- Construction d'un tableau de bord stratégique
- Littérature

terminé

terminé à 90 %

en cours

identifiée

Rédaction

- Rédaction des 10 cas
- Plan
- Thèse

terminé à 95 %

en cours de finalisation

en cours

Executive DBA

(17)

Des questions ?

MERCI de votre attention