

INTRODUCTION

Cet ouvrage s'intéresse au foisonnement universel des normes auquel les entreprises et organisations sont confrontées, provoquant une perte de performance. Il prend appui sur la construction de l'agglomération franco-valdo-genevoise – Le Grand Genève, confrontée aux difficultés d'apprentissage organisationnel et aux routines défensives au sens de Chris Argyris (1970), compte tenu des divergences normatives observées dans cet espace transfrontalier.

En s'interrogeant sur le management stratégique environnemental souhaitable pour cette région, cet ouvrage apporte une solution concrète et pragmatique – orientée sur l'action – aux problèmes engendrés par la tétranormalisation au moyen du management socio-économique, et plus particulièrement de l'approche qualimétrique.

La question de la gouvernance et du management public d'une organisation est également soulevée sous forme d'une étude de cas, elle-même composée de l'analyse de dix objets ou projets transfrontaliers.

La prise en compte des questions environnementales est désormais ancrée dans chacune des réflexions des organisations car elles sont un thème actuel et *quasi universel*. La prise de conscience de la rareté des ressources naturelles, des besoins énergétiques, des changements climatiques ou du développement durable sont au cœur des préoccupations et structurent la stratégie des entreprises, qu'il s'agisse, par exemple, de *responsabilité sociale des entreprises* (RSE) ou de politique d'investis-

sements. Les changements législatifs à venir constituent aussi une *menace potentielle* pour les entreprises qui n'auraient pas adapté leur stratégie à temps.

Or, à notre connaissance, il n'existe pas de réponse unique au traitement des problèmes environnementaux. Plutôt que d'attendre qu'une *solution inespérée* ne se dessine de manière *spontanée* pourrait-on dire, nous avons pris le parti de nous attaquer à cette question sur un plan régional, au terrain accessible et qui nous est familier en raison de notre position dans l'organisation, en ayant pour ambition d'apporter une solution concrète qui réponde à un problème réel auquel sont confrontés les managers publics.

Actifs dans le secteur public depuis 19 ans sans discontinuité, nous avons vécu plusieurs mutations organisationnelles d'envergure visant à une amélioration des performances de l'administration publique : le recours accru aux technologies des systèmes d'information, l'intégration des outils de gestion disparates à un noyau unique de comptabilité financière, le développement de l'administration en ligne aux travers de plates-formes dédiées, l'allègement des procédures visant à promouvoir et à rendre l'administration plus *agile*. Le concept d'agilité n'est d'ailleurs pas sans rappeler l'ouvrage *Organization Development and Change* de T. G. Cummings et G. Worley (2009).

Ces nombreuses ruptures – puisque c'est de cela qu'il s'agit – ont généré de nouveaux modes d'actions que les agents de la fonction publique ont dû intégrer et les administrés, conséquemment, apprivoiser. Y avait-il *urgence* au sens de Kotter (1996) à entreprendre le changement ? Aurait-il fallu le conduire en respectant scrupuleusement les 3 phases du changement popularisées par Kurt Lewin (1947) : *décristallisation*, *mouvement*, *cristallisation* ?

Là n'est pas notre propos mais la réflexion demeure. Nous avons cependant considéré que la situation résultant de ces changements est un *fait* établi avec lequel nous devons composer, servant de point de départ à notre projet de recherche et à nos réflexions. Nous partageons toutefois les interrogations d'Andrew Pettigrew sur les processus politiques qui sous-tendent les décisions organisationnelles (1973).

À l'instar de ces transformations successives, celle du passage d'une vision et d'une gestion locales de la région, fragmentées, à une *organisation intégrée*, homogène, soulève de nombreux questionnements, propres aux Sciences de Gestion, auxquels nous sommes quotidiennement confrontés : quelle stratégie, avec quelles ressources et comment les gérer, dans quels buts et selon quelle organisation ?

En qualité de directeur financier d'un département de la République et Canton de Genève, nos observations nous ont conduits, quasi *naturellement*, à nous interroger sur la façon d'optimiser les ressources *endogènes* de notre organisation dans une perspective à long terme et durable.

Car, l'administration publique n'aura pas résisté longtemps à la *tyrannie du court terme* au sens de Jacques Attali (2013) qui prône une économie positive, c'est-à-dire « ce que nous faisons lorsque nous nous occupons de nos enfants, de leur avenir » car « nous avons besoin des générations suivantes ». Cette préoccupation entre en *controverse* – en osant l'exprimer ainsi – avec les propos de Graucho Marx, cité par Attali, qui se demande « Pourquoi devrais-je me préoccuper des générations futures ? Qu'ont-elles fait pour moi ? » (*ibid.*).

Il est d'ailleurs piquant d'observer le *phénomène de double contrainte* au sens de l'École de Palo Alto (1956) auquel est confrontée l'administration publique : fournir sans relâche des prestations de qualité, en plus grand nombre, dans des délais toujours plus courts et dans un contexte de restriction budgétaire. Un phénomène où les *injonctions* deviennent *paradoxales* lorsque les ressources diminuent tandis que les besoins (les attentes des administrés) croissent indéfiniment. Cette situation engendre la division, or la division est nuisible au bien commun. Elle conduit à une rationalité incomplète car elle n'intègre pas tous les paramètres, ce qui explique que les décisions prises par les organisations ne sont pas toujours adéquates. *A contrario*, l'intégration est une réponse possible au phénomène de tétranormalisation que nous décrirons plus en avant, à l'appui d'une approche et d'une vision globales, *versus* parcellaires, idéologiques, ou dogmatiques.

Le secteur public a cela de commun avec celui du privé qu'il en importe les méthodes. L'administration publique ne dispose toutefois pas *librement* du levier financier, entre les mains du pouvoir législatif. La marge de manœuvre est *de facto* limitée aux choix des élus, tandis que l'administration dispose.

C'est confronté aux difficultés récurrentes de l'administration publique qu'a germé notre projet de recherche qui s'inscrit tardivement dans un contexte nouveau, celui de l'agglomération franco-valdo-genevoise. En effet, en passant d'une gestion locale à une gestion transfrontalière des ressources, nous avons observé une amplification des difficultés propres au secteur public, due à l'accumulation de normes supplémentaires, contraignantes, incontournables – presque *fatales*, depuis la signature de la Charte du Projet d'agglomération du Grand Genève (décembre 2007), dite de 1^{re} génération. Ce contexte évolutif constitue une difficulté supplémentaire que nous décrirons plus en avant.