

ATELIER 3 (Contrôle de gestion externe)

En vert et avec tous ?

LesAteliers

LES OBSTACLES DE LA CONSTRUCTION DE LA GOUVERNANCE DE L'AIR

Camille FIORE, Docteure en Sciences de Gestion,
Post-doc projet ANR, Université Clermont Auvergne

Les Assises de l'AFIGESE | Troyes 2023

Assises
de
AFIGESE



Historique de la recherche



Cadre théorique

1. Les Relations Inter-Organisationnelles

LesAteliers

**Compétition
inter-
organisationnelle**

Liens
sporadiques
Contrats
Échanges
financiers

**Coopération
inter-
organisationnelle**

Court terme
Dialogue &
partage
d'information
Attitude
informelle
Autonomie

**Coordination
inter-
organisationnelle**

Moyen terme
Alignement
des ressources
Planification
conjointe
Semi-
autonomie

**Collaboration
inter-
organisationnelle**

Long terme
Obj : changer
de système
Confiance
élevée
Forte inter-
dépendance

**Consolidation
inter-
organisationnelle**

Création d'une
nouvelle entité
Une entité
absorbe les
autres
Fusion

Cadre théorique

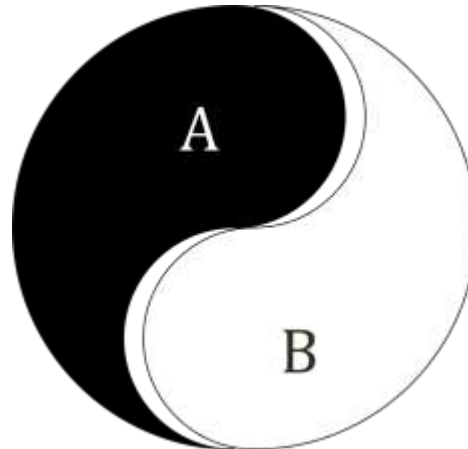
2. Les paradoxes

Les paradoxes sont « *des éléments inter-reliés en contradiction qui existent simultanément et persistent dans le temps* » (Smith et Lewis, 2011 : 387)

- Éléments perçus comme logiques lorsqu'ils sont isolés mais deviennent absurdes lorsqu'on les juxtapose.
- Dualités qui sont interdépendantes et peuvent devenir synergiques

Frontière interne :

- Sépare les deux éléments et met l'accent sur la distinction
- Réflexion: « soit/soit »



Frontière externe :

- Unifie les deux éléments contradictoires ou juxtapose des dualités opposées
- Réflexion: « à la fois/et »

Méthodologie

Étude de cas multiples au design enchâssé : 3 territoires métropolitains

Données primaires (49)

Données secondaires (228)



Métropole
du Grand Paris



21 entretiens



GRENOBLE ALPES MÉTROPOLE



12 entretiens

Strasbourg.eu
eurometropole



12 entretiens



MINISTÈRE
DE LA TRANSITION
ÉCOLOGIQUE
ET SOLIDAIRE



4 entretiens

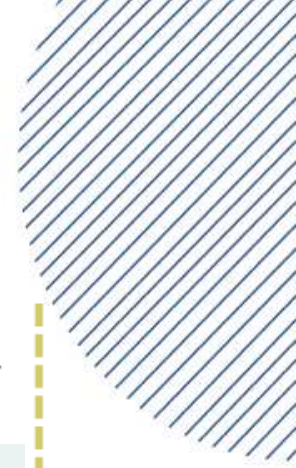
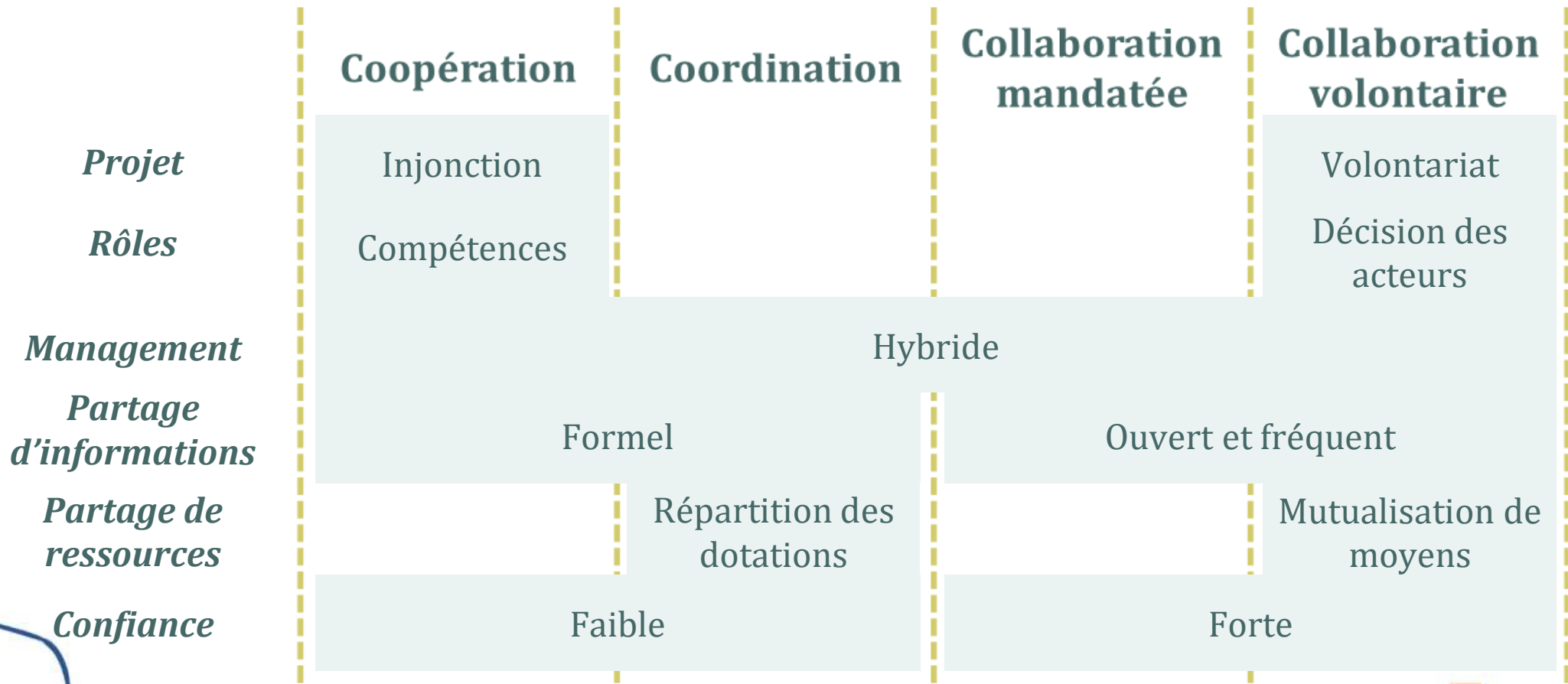
Documents de planification
stratégique
Document de communication
Document de travail interne
Articles de presse
Études
Évaluations
Documents règlementaires
Comptes-rendus de rencontres
etc.

Les Assises de l'AFIGESE | Troyes 2023

Assises
de l'
AFIGESE

Résultats

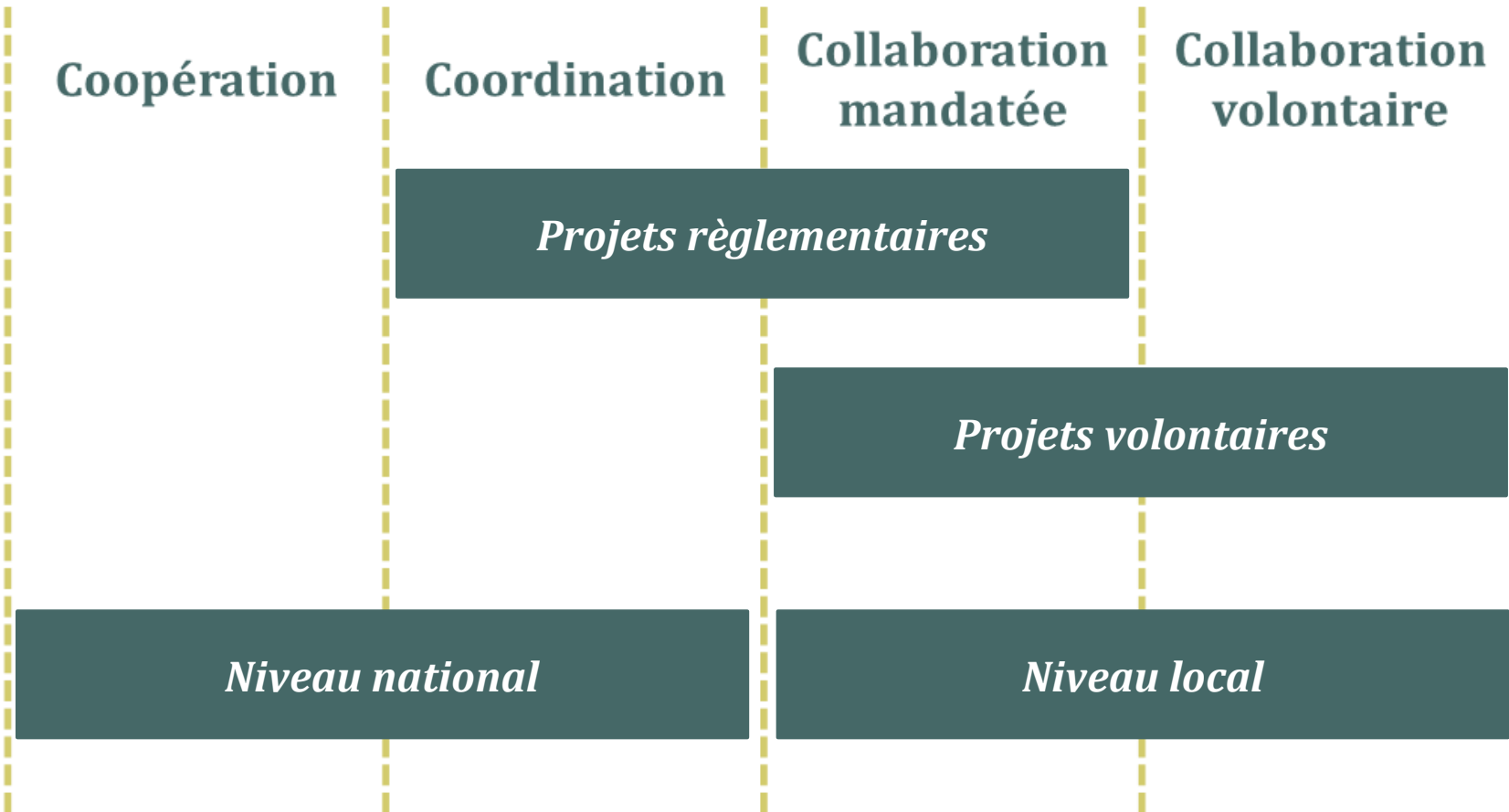
1. Les RIO



Résultats

1. Les RIO

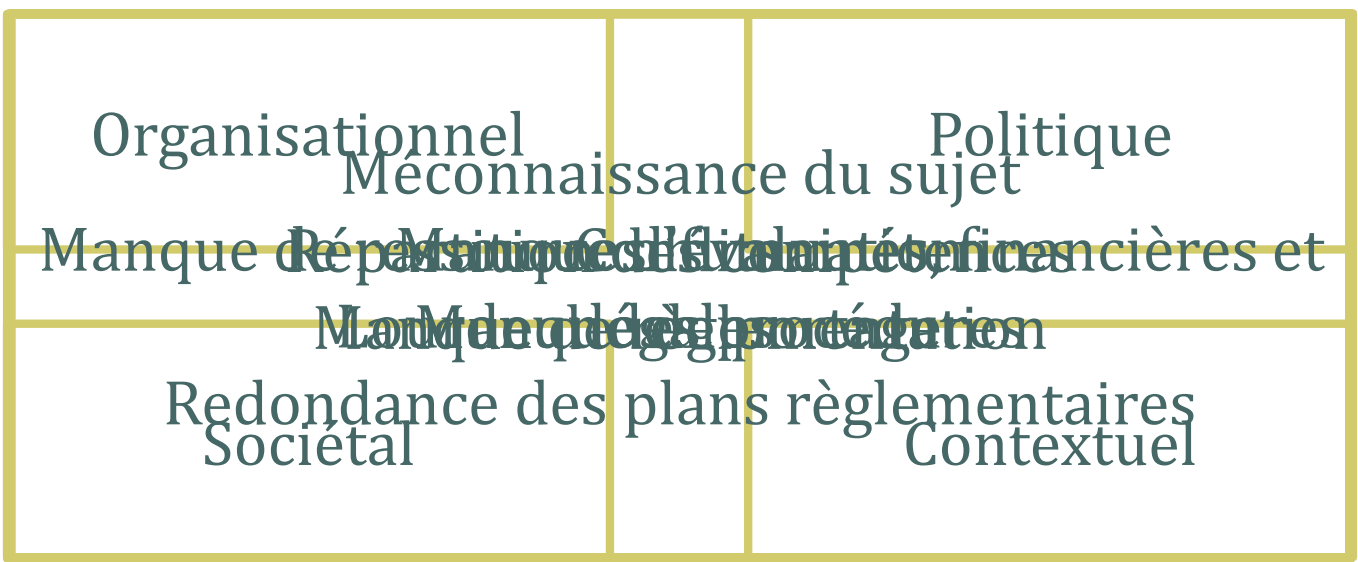
Les Ateliers



Résultats

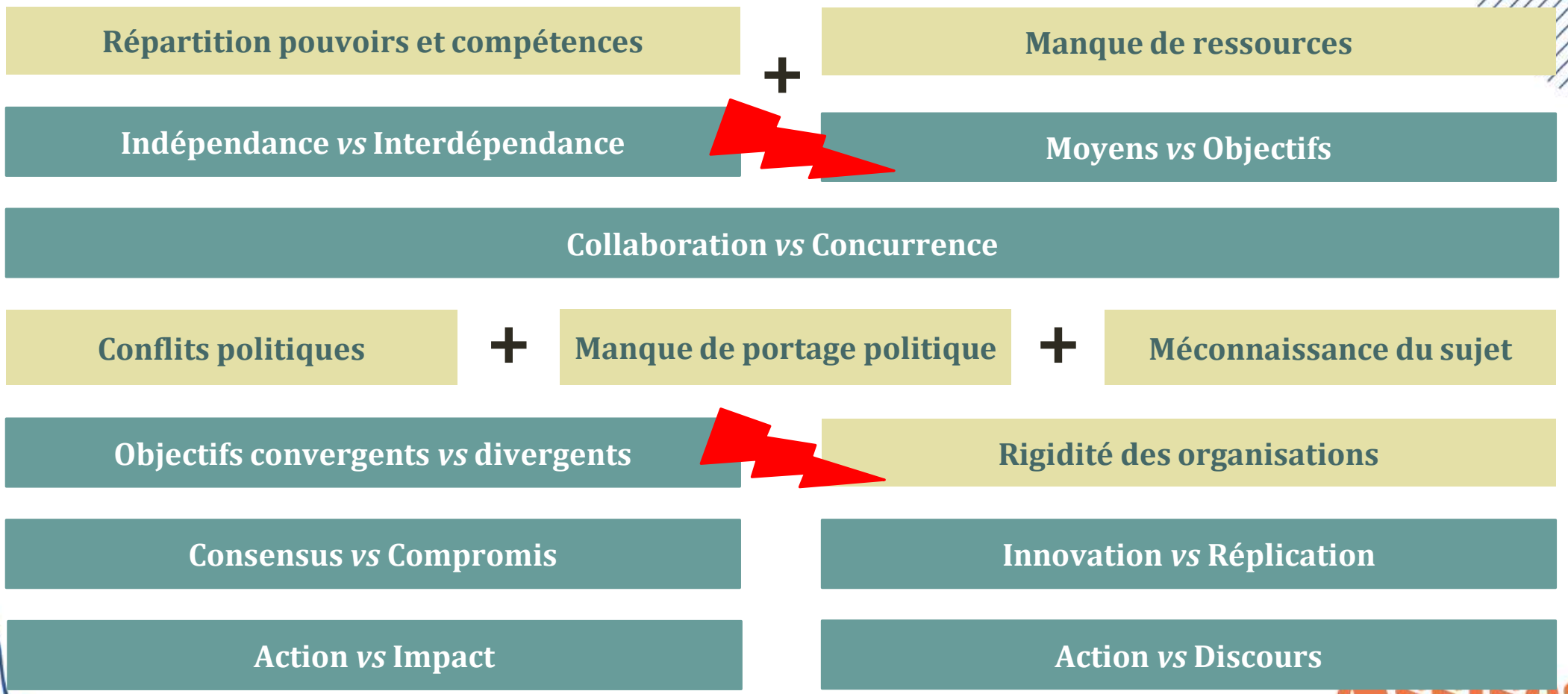
2. Une action publique freinée

Des freins sur de multiples niveaux



Résultats

3. Des freins créateurs de paradoxes



Résultats

4. Quelques pratiques de gestion des paradoxes

LesAteliers

Contexte invitant
uniquement à la
réflexion



Livre blanc des
mobilités : territoire
de la MGP



*Collaboration vs
Concurrence*

*Objectifs
convergenents vs
divergents*

Acteurs jouant un rôle
d'influence auprès de
l'État



Alliance pour la
qualité de l'air :
territoire de l'EMS



Indépendance vs interdépendance

Création d'une nouvelle
structure de
gouvernance partagée



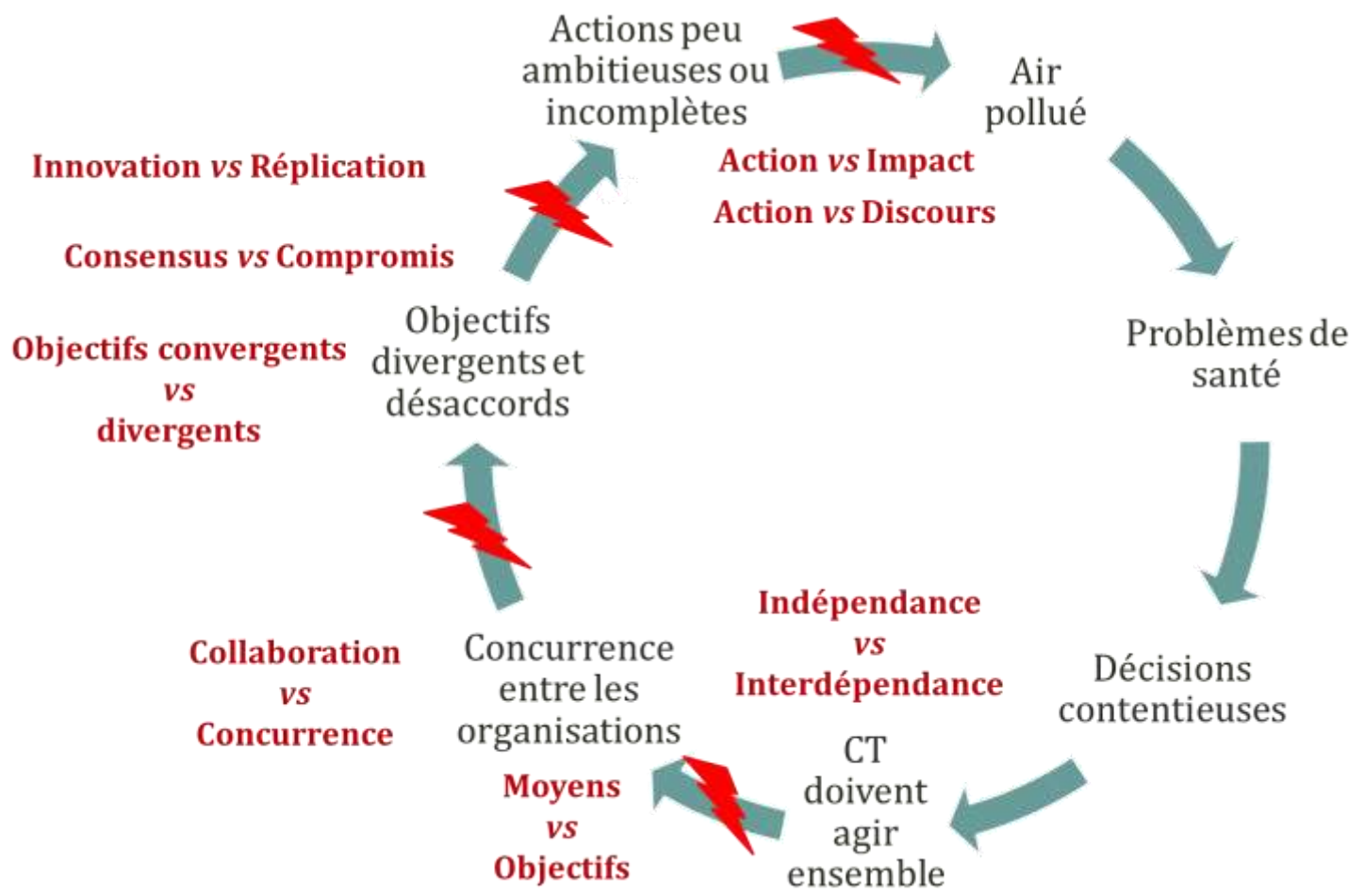
Création d'une AOM :
territoire de GAM





Conclusion

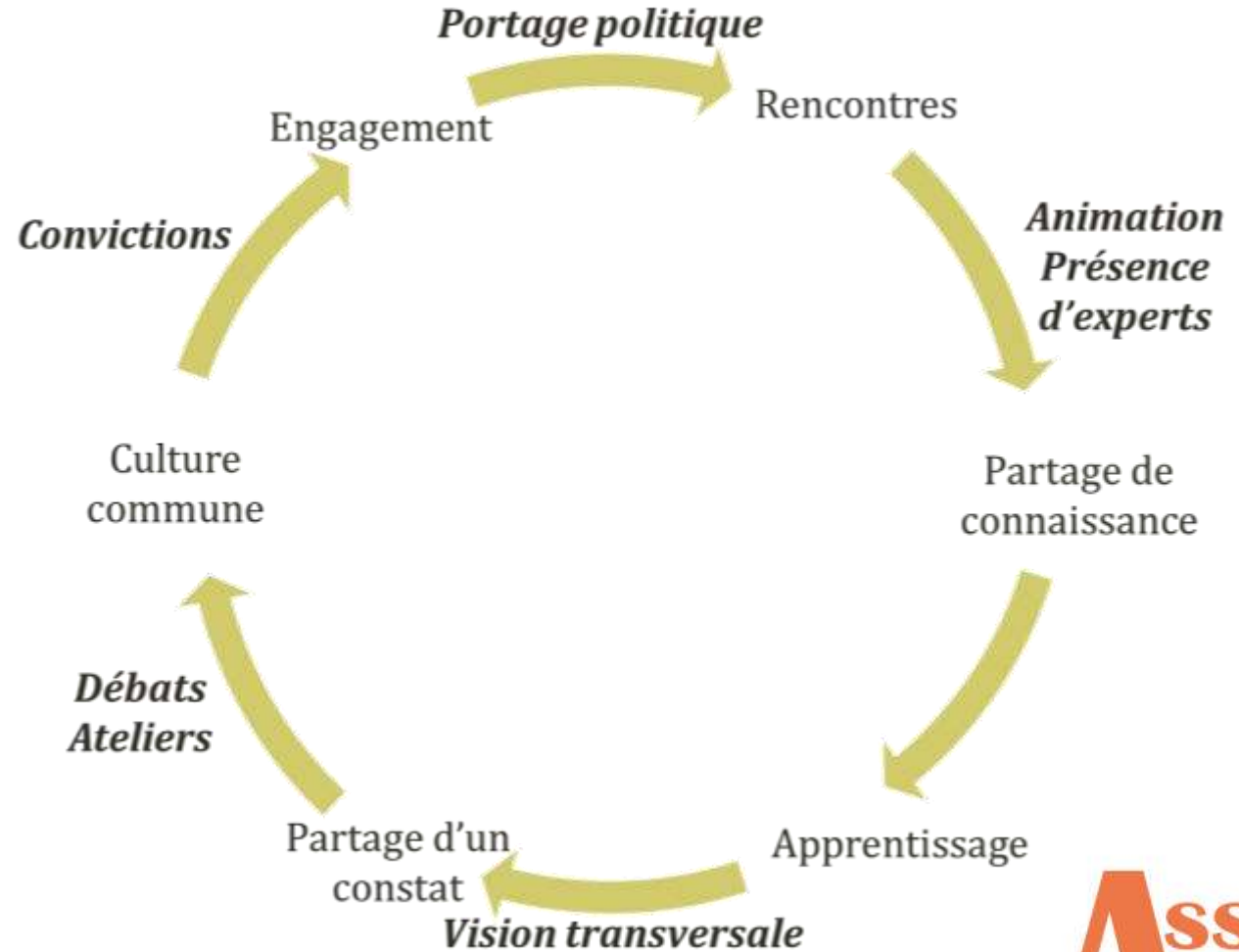
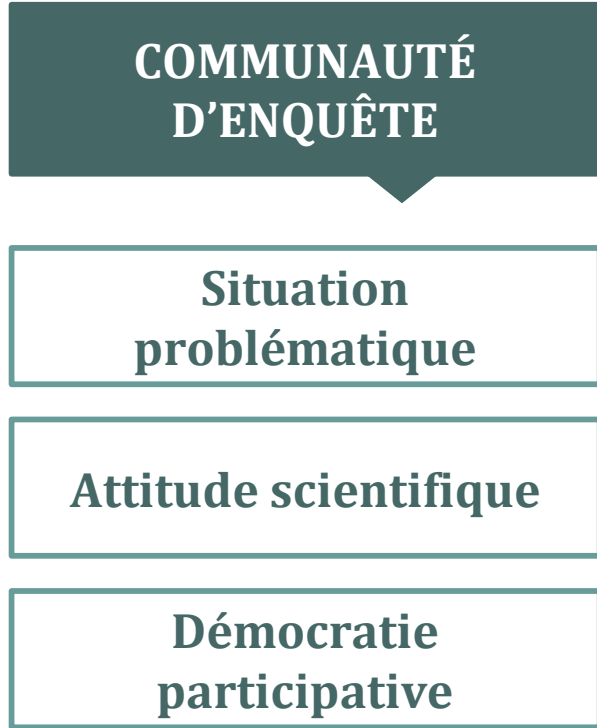
1. Aller du cercle vicieux ...



Conclusion

2. ... à la création d'un cercle vertueux

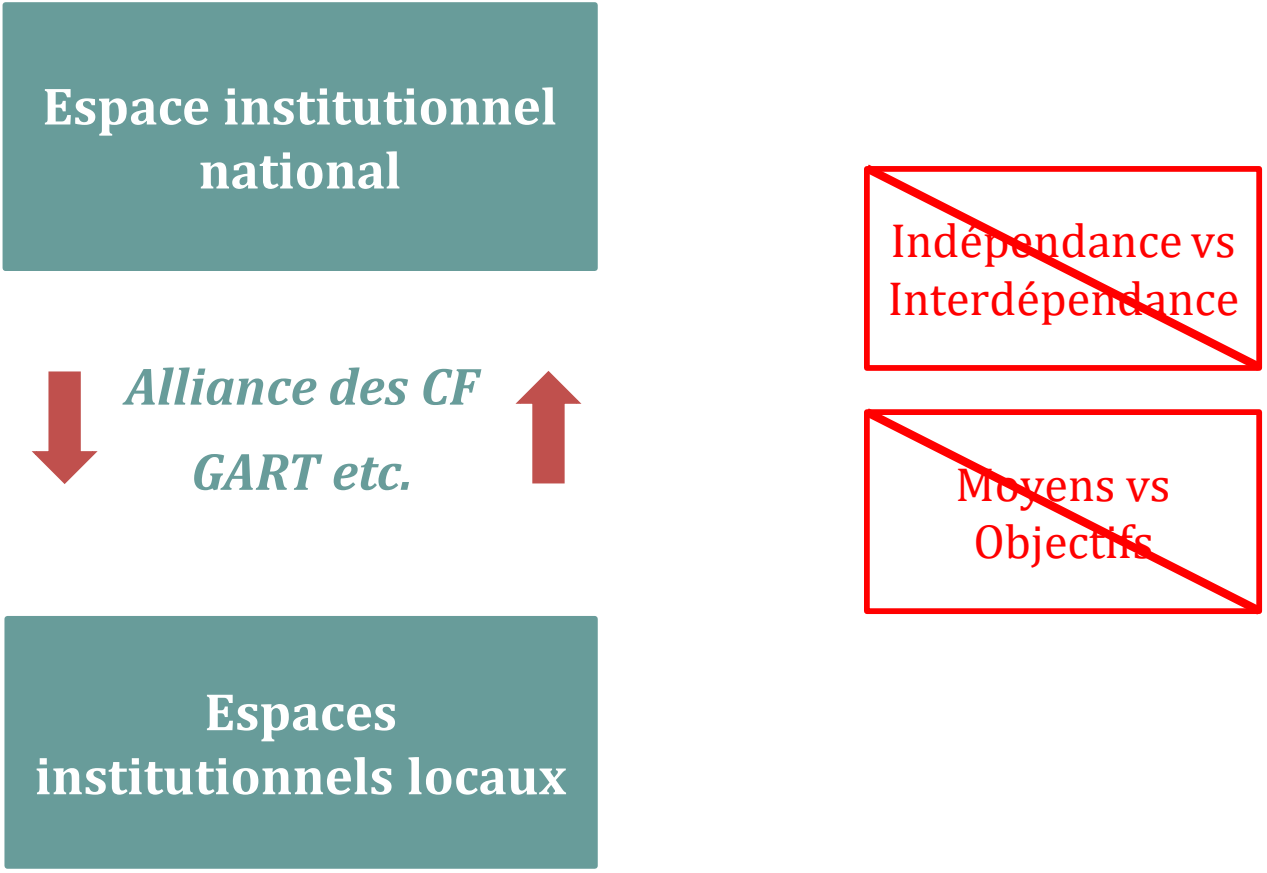
Les Ateliers





Conclusion

3. Le management inter-territorial



Conclusion générale

DANS QUELLE MESURE LES RIO PEUVENT-ELLES ÊTRE UTILISÉES EN TANT QUE LEVIER STRATÉGIQUE DANS LE CADRE DE L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'AIR ?

La collaboration possède de nombreux avantages (accompagnement des experts, développement d'une vision transversale, etc)., MAIS

Cette forme de RIO n'est pas toujours adaptée à la multitude de plans réglementaires
→ redondance

Le non-positionnement de l'État central freine les projets

La collaboration ≠ succès
La coordination, le pilotage et la gestion des paradoxes sont essentiels

Le management collaboratif doit également être exercé au niveau interspatial

ATELIER 3 (Contrôle de gestion externe)

En vert et avec tous ?

LesAteliers

Merci pour votre attention

Camille FIORE, Docteure en Sciences de Gestion,
Post-doc projet ANR, Université Clermont Auvergne

Les Assises de l'AFIGESE | Troyes 2023

Assises
de
AFIGESE

