

DYNAMIQUE DES DISPOSITIFS DE GESTION EN SITUATION DE GESTION D'EXPLORATION : LA TRANSITION ECOLOGIQUE DU PUY-DE-DOME

ST-AIMS 8 Pratiques d'anticipation et développement durable

Emmanuelle PERRONE Emmanuelle.perrone@clermont-sb.fr

Clermont School of Business, Clermont-Ferrand

ClerMa, Université Clermont Auvergne

Cette recherche-intervention en théorie ancrée, menée entre 2019 et 2024 au sein du Conseil départemental du Puy-de-Dôme, explore les dynamiques d'un dispositif de gestion de la transition écologique en contexte d'incertitude. L'étude s'appuie sur une immersion longue dans l'organisation, selon une posture constructiviste-pragmatique, et mobilise les cadres théoriques des situations de gestion d'exploration (Lièvre), des dispositifs de gestion (Gilbert & Raulet-Croset), du dilemme exploration/exploitation (March, Ancori) et des régimes d'énonciation des futurs (Chateauraynaud & Debaz). L'analyse révèle deux régimes idéologiques successifs : un dispositif d'exploration initial valorisant l'expérimentation, la réflexivité et la co-construction, suivi d'un dispositif d'exploitation recentré sur la performance technique. L'idéologie apparaît comme un moteur de transformation du dispositif. L'étude souligne l'importance d'une double ambidextrie organisationnelle pour maintenir un équilibre entre planification et adaptation. Elle propose enfin que les dispositifs de gestion s'inscrivent dans des démarches réflexives et participatives capables de soutenir les transitions écologiques dans la durée.

Transition écologique, dispositif, exploration, recherche-intervention, action publique.

1. INTRODUCTION

La question environnementale n'est pas un sujet nouveau pour l'action publique qui a dû, depuis longtemps, « gérer » des ressources limitées, comme les forêts (Berkowitz & Dumez, 2014), ou les dégâts et les risques sanitaires et environnementaux liés à l'industrialisation (Bonneuil & Fressoz, 2016; Charbonnier, 2020). Mais cette approche de type computationnelle, qui consiste à traiter ces « objets incommensurables » avec des dispositifs de gestion des risques (Chateauraynaud & Debaz, 2017) est aujourd'hui largement remise en cause et redéfinie par le contexte de « crise écologique globale » (Charbonnier, 2020). Dans ce contexte troublé, la transition écologique suppose d'agir pour la « *transformation* », car il faut opérationnaliser le passage d'un ensemble de relations entre des systèmes sociaux, économiques, techniques, à un autre, dans une perspective de réponse à la crise écologique (Audet, 2016). Reste à savoir comment gérer cette transition et sur quels fondements idéologiques elle prend appui.

Or, que ce soit sur le point d'arrivée ou les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir, aucun consensus, aucune méthode n'émerge à ce jour pour aller dans le « bon sens » et l'action publique se trouve face à un défi immense, car les politiques publiques, influencées par les cycles électoraux et la pression économique, favorisent généralement des solutions à court terme, ce qui limite l'innovation nécessaire à une transition durable (Lascoumes, 2012). La question se pose donc des dispositifs de gestion à même de permettre aux organisations publiques d'engager des projets de transition écologique.

Pour répondre à cette question, nous avons mené une investigation par une immersion de longue durée (2019-2024) au Conseil départemental du Puy de Dôme, qui a initié en 2019 un ambitieux projet de transition écologique.

L'objet de cette communication est de présenter une investigation de ce dispositif de gestion de la transition écologique par les interactions langagières des acteurs en situation de gestion d'exploration, mené dans le cadre d'une recherche-intervention (David, 2012) en théorie ancrée

(Glaser et Strauss, 1967 ; Charmaz, 2014). Ce travail de recherche a pris la forme d'une démarche réflexive tourbillonnaire (Gilbert et Raulet-Croset, 2018) associant les praticiens et le chercheur, au cœur du dispositif de gestion de la transition écologique. Nous nous inscrivons ici dans la volonté de questionner de manière critique la place du futur, du temps long et de son anticipation dans le dispositif de gestion, tel qu'il est mené par le Département, comme nous y incite le thème de l'atelier STAIMS 8.

Nous présentons d'abord le dispositif de recherche, puis la matrice théorique avec laquelle nous avons abordé notre terrain. Elle se compose de la notion de dispositifs de gestion (Gilbert & Raulet-Croset, 2021), qui répondent à une situation de gestion (Girin, 1990), que nous qualifions d'exploration (Lièvre et al., 2019). Nous envisageons l'évolution du dispositif de gestion au regard des logiques d'exploration / exploitation de March (1991) telles qu'elles sont mobilisées par Ancori (2017).

Nous présentons ensuite le terrain et le déroulement de l'action entre 2019 et 2024, avant d'interpréter l'évolution du dispositif de gestion par le prisme des logiques d'exploration / exploitation. Nous discutons de ces résultats à l'aide des régimes d'action pour fixer les futurs proposés par Chateauraynaud et Debaz (2019), qui permettent d'envisager le registre de l'idéologie (Gilbert et Raulet-Croset, 2021) comme moteur d'évolution du dispositif de gestion.

2. UNE RECHERCHE-INTERVENTION EN APPUI AUX ACTEURS

Cette recherche-intervention (David, 2012) en théorie ancrée (Charmaz, 2017; Glaser & Strauss, 2010) propose un appui aux acteurs par des boucles réflexives et pratiques, qui se composent d'échanges et retours sur la situation, entretiens, apports en connaissances et en ingénierie : nous intégrons l'équipe pendant 3 ans au sein de la Mission Transition Écologique du Département dans le cadre d'un contrat CIFRE ; nous nous intéressons au vécu de l'expérience et aux pratiques d'acteurs d'une organisation publique qui relève le défi de la transition écologique.

Du point de vue des acteurs, le dispositif de recherche tente de venir en appui sur deux questions qui émergent dès le début du projet. La première est formulée par le Directeur Général Adjoint, lors d'une réunion portant sur la recherche-intervention : « *Ce qui est important pour nous c'est comment embarquer tout le monde dans cette aventure ? On n'y arrivera pas si on reste dans l'entre soi* » (Stéphane D., 15/02/2019). Elle interroge les modalités d'engagement des acteurs dans le projet de transition écologique, gage de sa réussite. La seconde est posée par la coordinatrice de la Mission Transition écologique, lors d'un échange téléphonique dont l'objet est de faire le point sur l'état d'avancement du projet : « *Comment prendre du recul sur l'action en train de se faire ? J'ai besoin de faire des points régulièrement sinon suis un peu perdue* » (Aurélié V., 19/11/2019). Elle interroge l'intelligibilité de la situation et la construction du sens dans l'action. Le design de la recherche-intervention vise donc, d'une part, à faciliter la prise et de recul et la compréhension de la situation par des boucles réflexives auprès des acteurs, et d'autre part à contribuer à l'intelligibilité de la situation par un éclairage sur les évolutions sociomatérielles de la gestion de la transition écologique.

2.1. UN APPUI EN REFLEXIVITE ET EN INGENIERIE

Pour investiguer les formes d'interactions liées aux modalités de l'appui dans le dispositif de gestion, nous nous inspirons de la démarche tourbillonnaire proposée par Gilbert et al. (2018) pour caractériser l'enchaînement des boucles de réflexivité impliquant chercheur et praticiens (Gilbert et al., 2018).

1.1.1. Cadrage épistémologique et méthodologique

Cette recherche s'inscrit dans le paradigme constructiviste pragmatique (Albert & Avenier, 2011; Avenier, 2011), adoptant une perspective où la connaissance est perçue comme une construction contextuelle et intersubjective, influencée par les interactions entre le chercheur et les participants. En adoptant cette posture, nous cherchons à produire des savoirs qui sont à la

fois ancrés dans les pratiques des acteurs et activables dans leurs contextes spécifiques, avec un accent particulier sur l'accompagnement réflexif et la co-construction de significations.

Notre recherche adopte une logique d'*intervention* dans le sens qu'elle vise à contribuer à la construction de connaissances pour et avec les acteurs, que nous souhaitons pertinentes et actionnables, tout en relevant de l'activité scientifique (David, 2012). Ce type de recherche, qui appelle la production de théories fondées, telles que définie par Glaser et Strauss (1967), ne se contente pas de restituer *de manière neutre des éléments de connaissance simplement mis en forme à partir d'éléments d'observation*, mais revendique la responsabilité *des interprétations qui sont faites du fonctionnement et des évolutions du système organisé étudié* (David, 2012, p. 139). *La recherche-intervention*, telle qu'elle est envisagée ici, est entendue au *sens large* de David (2012), comme un *cadre général d'ingénierie gestionnaire fondée sur la base de l'interaction entre le terrain et la théorie*.

Nous menons une étude de cas unique (Yin, 2009) et adoptons une approche longitudinale (Pettigrew, 1990), de façon à comprendre l'évolution des pratiques et des ajustements progressifs des acteurs dans la gestion de la transition écologique. Cette immersion prolongée nous a permis de développer des relations de confiance avec les participants, favorisant l'accès à des informations nuancées et approfondies, pour aller plus loin que ce que les personnes voulaient *veulent bien nous montrer* (Van De Ven & Johnson, 2006). Le travail de terrain ethnographique nous a soumis - *corps, croyances, personnalité, émotions, cognitions* – aux contingences qui s'appliquent aux autres, nous permettant de « *voir, entendre, ressentir et comprendre les types de réponses que les autres affichent (et retiennent) dans des situations sociales particulières* (Van Maanen, 2011, p. 151).

La *boîte à outils* du chercheur (David, 2012) que nous mobilisons se compose d'un cadre conceptuel de départ, lui permettant d'entrer sur le terrain dotés d'une grille de lecture, et de méthodes d'enquête comprenant des phases d'observation-participante et de participation

observante, d'entretiens semi-directifs, de collecte de données secondaires (rapports, discours, délibération, supports de communication, etc.). Nous avons également maintenu régulièrement à jour un Journal de bord, afin de consigner les évolutions des situations et dispositifs, et de maintenir un *travail épistémique* sur notre recherche (Albert et Avenier, 2011).

1.1.2. Cadrage théorique : une matrice pour aborder le terrain

Pour aborder le terrain en théorie ancrée, nous constituons une *matrice conceptuelle* nous permettant d'identifier les données jugées utiles pour la compréhension de notre sujet, à partir du questionnement des acteurs, afin de contribuer à l'intelligibilité de la transition écologique « en train de se faire ». Trois cadres conceptuels vont guider la collecte de nos données et nos modalités d'intervention : les situations de gestion d'exploration, les dispositifs de gestion et le dilemme exploitation exploration dans une perspective d'apprentissage organisationnel.

Situations de gestion et situations de gestion d'exploration

Nous entrons par les situations de gestion, envisagées par Jacques Girin (1990) comme des unités d'analyse naturelles des problèmes autour desquels se constitue le collectif. Elles se présentent lorsque « *des participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé une action collective conduisant à un jugement externe* » (Girin, 1990). Cette définition met en avant l'unité d'analyse naturelle révélée par les acteurs vivants et l'unité d'observation (pour le chercheur) pour entrer dans les organisations, où les problèmes autour desquels se constitue le collectif. Diverses situations, symboliques, micro ou macro, sont définies par les rationalités et les enjeux de cadrages, présentant une grande part de subjectivité et de construction, permettant une « *approche non déterministe mais constructive de l'action* ». Entrer par les situations de gestion, c'est se demander « *comment les gens se débrouillent pour se sortir à leur avantage, ou sans trop d'inconvénients pour eux, de situations problématiques, hétérogènes, incohérentes* » (Girin, 1990, p. 166).

Selon Lièvre (2016), les situations de gestion « classiques » deviennent de plus en plus « extrêmes » (Godé et al., 2016), faisant du régime d'urgence un régime normal de fonctionnement dans les entreprises (Roux-Dufort, 2003) et l'incertitude est le facteur le plus significatif auquel doivent faire face les entreprises du XXI^e siècle (Collins & Hansen, 2011). Ces divers contextes ont transformé les situations de gestion, qui relèvent aujourd'hui d'une logique d'exploration où les managers, souvent confrontés à des défis inédits, doivent naviguer dans des environnements incertains et changeants : ni l'objectif à atteindre, ni les moyens d'y parvenir ne peuvent être clairement définis au départ, exposant l'ensemble des acteurs à de fortes incertitudes (Lièvre, 2016; Lièvre et al., 2019). On parle alors de situation de gestion d'exploration comme « *une action collective qui prend la forme d'un projet, intensif en connaissance, où les objectifs et les moyens vont émerger chemin faisant et qui se développe dans un contexte d'évolutivité, d'incertitude et de risque* » (Lièvre et al., 2019). Ces situations de gestions particulières peuvent être subies (attentats, catastrophes naturelles) ou voulues (exploits sportifs, innovation), d'urgence ou de crise... ce sont des formes de management particulières, qui nécessitent de maintenir la construction du sens, pour garantir l'engagement des acteurs (Lièvre et al., 2019).

Les dispositifs de gestion

Pour aborder la question des dispositifs au sein des organisations, nous nous appuyerons sur les travaux Gilbert et Raulet-Croset et leur définition d'un dispositif de gestion : « *un arrangement provisoire et évolutif entre des éléments matériels et idéels, organisés en vue de réguler les activités collectives et contribuer, par hypothèse, à une performance* » (Gilbert & Raulet-Croset, 2021). Les auteurs proposent d'aborder quatre registres complémentaires permettant de décrire les dispositifs de gestion : l'idéologie, le langage, les instruments de gestion et les lieux ou les espaces de son déploiement.

Le dispositif, conçu pour répondre à une situation de gestion, possède une dynamique intrinsèque qui est le fruit de l'évolution de ses éléments et de la qualité de leurs agencements. Sa nature composite, faite d'acteurs humains et non humains en interaction, en fait un objet *polymorphe, complexe et changeant*, influencé par le contexte institutionnel et organisationnel, et les interrelations entre ses éléments (Gilbert et Raulet-Croset, 2021). On parle alors d'agencement, au sens où les liens entre les composantes du dispositif varient « *pour mieux s'adapter à un contexte, ou en réaction à un événement, ou encore car certaines pièces font bouger l'ensemble* » (ibid., p. 210). La notion d'agencement (Gherardi, 2016) met ainsi l'accent sur le processus de connexion entre les différents éléments, permettant de penser « *la dynamique de tels assemblages* » (ibid, p. 2015). Cette conception de la dynamique du dispositif et de son évolution dans le temps se rapproche des travaux de Girin (1995) sur les agencements organisationnels, qu'il décrit comme des éléments hétérogènes reliés entre eux (hommes, bâtiments, téléphones, ordinateurs, documents, machines et objets de toutes sortes) et qui répondent à un mandat (Girin, 1995).

Pour Gilbert et Raulet-Croset (2021), le sens du dispositif se construit dans la relation circulaire avec la situation de gestion, et ses évolutions se produisent « *quand il y a une bascule en termes de sens. Une telle rupture peut se produire quand les dispositifs mis en œuvre ne permettent plus de répondre aux exigences de la situation* » (Gibert et Raulet-Croset, 2021, p.229). Cette manière d'appliquer la notion de sens au dispositif, permet de l'envisager dans sa temporalité et d'identifier ses mutations dans le temps, par une analyse de sa dynamique, que nous abordons par le vécu des acteurs en situation. Dans cette perspective, inspirée de l'approche processuelle des organisations, les événements passés et futurs, « *ne sont pas stables, mais continuellement définis et redéfinis* » (Hussenot, 2016). Nous envisageons alors le projet de transition écologique comme une structure d'événements anticipés (et subis), *constamment redéfini du fait de débats et de redéfinition de l'objectif* (Gibert et Raulet-Croset, 2021, p.231). Il devient

alors possible de voir émerger des *états* du dispositif en évolution, par l'observation des arrangements temporaires qui se forment dans le cours de l'action, dans une relation circulaire avec les situations de gestion.

L'action publique face au défi de la transition écologique, le dilemme exploration/exploitation

Les travaux d'Ancori (2017) viennent enrichir l'analyse des dispositifs de gestion de la transition écologique en soulignant la nécessité de penser l'action publique dans une logique d'exploration plutôt que d'exploitation. L'auteur rappelle que les politiques environnementales s'inscrivent dans un contexte d'incertitude radicale, de complexité systémique et de pluralité d'acteurs, ce qui rend inopérantes les approches fondées sur la seule performance technico-économique à court terme. En mobilisant les travaux sur l'apprentissage organisationnel, et notamment ceux de March (1991) Ancori identifie plusieurs situations dans lesquelles l'exploration est préférable à l'exploitation, notamment lorsque les problèmes sont vastes, incertains ou complexes. Il montre que l'apprentissage organisationnel doit alors s'inscrire dans une dynamique ouverte, impliquant une collaboration renforcée entre institutions publiques et monde de la recherche. Cette collaboration prend la forme de recherches participatives, ancrées dans les territoires, qui dépassent le monopole académique et réintègrent la diversité des savoirs locaux. Ces dispositifs participatifs, tels que les forums hybrides (Callon et al., 2001) permettent de créer des espaces de coordination entre acteurs autour de finalités partagées à long terme. Pour Ancori, la transition écologique est l'occasion de refonder la relation entre production de connaissances, action publique et société, en réorientant l'expertise vers une logique de co-construction à visée transformative (Ancori, 2017). Cette approche permet de renouveler l'articulation entre dispositifs de gestion, apprentissage collectif et production de sens en contexte incertain.

A partir de ce cadrage théorique, nous menons une investigation du dispositif de gestion de la transition écologique par l'observation des acteurs en situation de gestion d'exploration, et contribuons à l'intelligibilité de la situation, par une démarche réflexive tourbillonnaire

1.1.3. La collecte des données et méthode d'analyse

La recherche-intervention est contractualisée avec le Département, sous la forme d'un poste de chargée de mission au sein de la Mission Transition Écologique (MTE), qui commence en mars 2021 et se termine en février 2024. La collecte commence dès que commence *l'aventure de la théorie ancrée* (Charmaz, 2014), c'est-à-dire, dès les premiers échanges de la phase exploratoire, qui précède l'intégration dans l'équipe départementale. Les données se veulent *riches* : notes descriptives d'observation, données sur les personnes interrogées, documents pertinents ou récits extensifs, grâce à des retranscriptions d'entretiens ou de réunions (Charmaz, 2014). Mais cette collecte reste flexible car elle est opportuniste et suit ce qui advient (Girin, 1990 ; Charmaz, 2014) : « *notre méthode de collecte de données découle de la question de recherche et d'où nous allons avec elle* » (Charmaz, 2014, p. 27).

Les données sont collectées dans une diversité de contextes et de situations, elles visent à offrir la possibilité d'une lecture à de multiples niveaux de multiples points de vue de l'action en train de se faire (Rouleau, 2013 ; Yin, 2009 ; Charmaz, 2014). Les données proviennent : des échanges entre les acteurs en situation collective (réunion, atelier, assemblée) ; de discours de cadrage, d'ouverture ou d'investiture ; d'échanges individuels spontanés ou formels ; d'entretiens semi-directifs. Nous recourrons également à un ensemble hétérogène de documents produits dans le déroulement de l'action (communiqués de presse, parutions dans la presse, délibérations, supports de présentation, outils de communication divers, compte-rendu et rapports, etc.). Un journal de bord tenu très régulièrement nous permet par ailleurs de consigner l'évolution de notre cheminement et nous sert d'appui dans une logique de triangulation des informations (Yin, 2009).

Nous détaillons les données collectées en observation collective et en entretien ci-dessous :

Tableau 1 - Collecte des données

Entretiens individuels	
Entretiens semi-directifs	
Occasion	A mon initiative, enquête dans le cadre de la recherche
Modalité de l'échange	Echange assez libre cadré par une grille de questions.
Modalité de la collecte	Enregistrement et transcription intégrale
Production à l'issue	Transcription non diffusée
Lieux	Bureaux
Question centrale	Comment vis-tu ta participation à cette action collective qu'est le chantier de la transition écologique porté par le Conseil Départemental ?
Nombre	28
Echanges formels	
Occasion	Réponse à une sollicitation de l'acteur
Modalité de l'échange	Echanges sans structuration spécifique mais dans la perspective de venir en appui au pilotage du projet et/ou dans une démarche réflexive
Modalité de la collecte	Enregistrement et transcription intégrale
Production à l'issue	Transcription non diffusée. Peut faire l'objet d'un rapport ou d'une documentation en amont ou en aval
Lieux	Bureaux ou salles de réunions
Nombre	8
Echanges spontanés	
Occasion	Opportunité d'échanger avec un ou des acteurs. Imprévu. Portent sur une multitude de sujet
Modalité de l'échange	Echange assez libre cadré par une grille de questions.
Modalité de la collecte	Souvent non enregistrés, mais notes dans le Journal de Bord
Production à l'issue	Notes dans le Journal de Bord
Lieux	Variable, en fonction de l'événement
Nombre	Réguliers (Journal de bord)

Observations collectives	
Ateliers ou groupes de travail	
Occasion	Groupe thématique, se retrouvant régulièrement pour avancer sur un sujet ou un projet (Thème Master Plan, Mise en récit...)
Modalité de l'échange	Animation ou facilitation
Modalité de la collecte	Enregistrement et transcription intégrale si intéressant
Production à l'issue	Rapports, présentations Documentation
Lieux	Salles de réunions, espaces hors siège
Nombre	26
Réunions	
Occasion	Pilotage de la transition écologique
Modalité de l'échange	Organisés avec rendez-vous. Mobilise les personnes impliquées dans la gestion du projet

Modalité de la collecte	Enregistrement et transcription intégrale
Production à l'issue	Peut faire l'objet d'une préparation ou d'une documentation en amont ou en aval Documentation
Lieux	Bureaux ou salles de réunions
Nombre	71

Le tableau ci-dessous présente les acteurs clés de la transition écologique du Puy de Dôme et les modalités de collecte auprès de chaque catégorie d'acteur.

Tableau 2 - Liste des acteurs clés

Rôle et fonction	Modalité de collecte
1. Elus Présidents du Département (JYG et LC) Vice-Président (DG et JPP)	Discours, communiqués de presse, presse et sites internet Discours, réunions, ateliers, échanges spontanés
2. Directeurs généraux Directeurs Généraux des Services (MM et PB) Directeurs Généraux et directeurs généraux adjoints (SD)	Discours, réunions Discours, réunions, ateliers, échanges spontanés
3. Directeurs Directeurs ou assimilé (AV et VC)	Discours, réunions, ateliers, échanges formels, échanges spontanés, entretiens semi-directifs
4. Membres des équipes MTE (RC, BP, VL, MP, VP) et DSTEP (CF, VG, NB)	Réunions, ateliers, échanges formels, échanges spontanés, entretiens semi-directifs
5. Pilotes Master Plan APA, NP, ID, NM, CG, FL, MHS, BG, LA, CD, MJB, CF, LA, MR, MC, BP, ET	Réunions, ateliers, échanges formels, échanges spontanés, entretiens semi-directifs
6. Intervenants extérieurs JFC, OP, JP	Réunions, ateliers, échanges formels, échanges spontanés

Codage et analyse

Les entretiens et les réunions font l'objet de retranscriptions sur lesquelles nous appliquons un codage pour identifier le vécu des acteurs, nous assumons la dimension inductive et empirique de cette analyse, du fait de la proximité avec les acteurs et notre connaissance des situations. Ce codage est réalisé manuellement et à l'aide du logiciel Nvivo, avec une identification des catégories indigènes liées au vécu des acteurs, et à leurs pratiques en situation. Nous nous intéressons aux logiques qui les guident dans l'action et le rôle qu'ils jouent dans l'évolution de l'action. Pour cela nous codons les données (interactions langagières) à l'aide des registres proposés par Gilbert et Raulet-Croset (2021) : idéologie (motivations, moteurs, principes

fondateurs) ; langage (interactions langagières, vocabulaire technique, schéma, etc.) ; instruments (outils de gestion : organigrammes, courriers, logiciels, conventions, délibérations) ; espaces (sociaux : services, groupes de travail, collectifs ; et physiques : territoires, bureaux, salles de réunion). L'analyse porte autant sur l'articulation entre les différents éléments que sur l'évolution dans le temps de leurs agencements.

3. LE PUY-DE-DOME FACE AU DEFI DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE

En 2019, le Président du Conseil départemental du Puy-de-Dôme initie, un projet de refondation de l'ensemble de ses actions de transition écologique. Cette collectivité territoriale s'est déjà illustrée dans la gestion de projets longs et complexes, notamment pour obtenir la labellisation du Site de la Chaîne des Puys et de la faille de Limagne, Patrimoine mondial de l'UNESCO en 2018. Fort de ce succès, le président, qui entame la fin de son troisième mandat, engage la collectivité dans un ambitieux projet de transition écologique, qui doit placer le Département dans la trajectoire des objectifs fixés par la COP21. Le projet est annoncé lors d'une conférence intitulée « Il est temps d'agir ! », qui se tient le 8 octobre 2019. Pourtant, le conseil départemental ne dispose pas de prérogatives exclusives en matière de transition écologique, même s'il joue un rôle stratégique d'intermédiation, de soutien et de coordination entre les échelons territoriaux. Sa politique écologique s'appuie, jusque-là, sur ses infrastructures, et sur ses compétences en aménagement du territoire, en gestion des espaces naturels sensibles et sur son action sociale pour intégrer les enjeux environnementaux dans ses politiques. Le Département développe d'ailleurs depuis quelques années des projets dans des domaines connexes à la transition écologique : énergies renouvelables, alimentation durable, préservation de la ressource en eau, mobilité, économie circulaire.

Le projet « Transition écologique du Puy-de-Dôme d'ici 2030 », voté en décembre 2019, acte donc d'une ambition forte et envisage la transition écologique de façon plus radicale, comme le fil conducteur des politiques départementales. La démarche se décline en trois axes qui

impliquent des changements à différentes échelles : devenir un département exemplaire, en allant plus loin sur la gestion du patrimoine, la mobilité et l'achat durable avec des agents particulièrement engagés ; être un territoire en mouvement, renouvelant les modalités de coopération avec les acteurs publics et privés du Puy-de-Dôme ; impliquer des citoyens dans le processus de la transition écologique, notamment via un innovant budget écologique citoyen.

Pour piloter le projet, une Mission Transition Écologique (MTE) est créée, car le projet tel qu'il est envisagé sort du champ habituel des projets pilotés par la collectivité. Dans cette bascule, un acteur va jouer un rôle clé : Jean-François Caron, Maire emblématique de Loos-en-Gohelle et figure de la transition écologique, personnage charismatique largement légitimé par la transformation de sa ville minière désindustrialisée et aujourd'hui labellisée « Ville pilote du changement » par l'ADEME. Il accompagne la démarche du Département, mettant au service des acteurs son expérience, son enthousiasme, ses méthodes prospectives et inspirantes, ainsi que son réseau réunit au sein de la Fabrique des Transitions, une alliance nationale de plus de 200 acteurs privés et publics engagés dans la transition écologique. Malgré de nombreux événements et rebondissements (démission d'une partie de l'exécutif en décembre 2019, crise sanitaire de 2020), plus de 200 agents rédigent de façon collaborative un Master Plan de la transition écologique, soumis à l'assemblée des élus en décembre 2020.

Jean-Yves Gouttebel ne se représente pas aux élections départementales de 2021. Lionel Chauvin, issu du parti Les Républicains, prend la présidence du département, affirmant dès son investiture poursuivre cette démarche de transition écologique. Maire de Chatel-Guyon, expert assureur et viticulteur, il est sensible aux circuits courts dans le domaine alimentaire et à l'activité des parcs naturels. En tant qu'homme de terrain, il veut rassembler les Puydinois autour de projets concrets, préservant un équilibre entre développement économique, attractivité touristique et préservation des milieux naturels. Il nomme Jean-Philippe Perret

(groupe indépendant, centre droit), entrepreneur, en tant que vice-président sur la question de la transition énergétique.

3.1. LA MISSION TRANSITION ÉCOLOGIQUE (MTE)

La délibération du conseil départemental du 2 décembre 2019, intitulée « Transition écologique du Puy-de-Dôme d'ici 2030 », définit les contours de cette mission. La transition écologique est le fil conducteur des politiques départementales selon trois grands axes :

- a) Être un département exemplaire, en allant plus loin sur la gestion du patrimoine, la mobilité et l'achat durable avec des agents particulièrement mobilisés ;
- b) Être un territoire en mouvement, s'adressant aux collectivités, aux entreprises et à tous les acteurs du Puy-de-Dôme ;
- c) Impliquer des citoyens engagés dans le processus de la transition écologique, notamment via le Budget Écologique Citoyen (BEC) lancé en 2020.

La gouvernance du projet de transition écologique s'organise selon une articulation à trois niveaux : politique, stratégique et opérationnel. À l'échelon politique, un comité de pilotage réunit des élus issus de l'ensemble des groupes politiques du Département, sous la présidence de Dominique Giron, vice-présidente en charge de la transition écologique. Sur le plan stratégique, une équipe projet dédiée est intégrée au sein du Pôle Appui Juridique et Stratégique, en lien étroit avec la Direction générale des services et la Présidence. Enfin, à l'échelon opérationnel, un comité technique et plusieurs groupes de travail transversaux, composés d'agents issus des différentes directions, sont mobilisés autour des six axes prioritaires définis pour la transition écologique : agriculture et alimentation, transition énergétique, gestion durable de l'eau, solidarités, environnement et patrimoine exceptionnel, mobilité et qualité de l'air. Chaque groupe, constitué d'une vingtaine d'agents, est animé par un pilote non spécialiste de la thématique, ce qui favorise une prise de recul et une approche renouvelée des enjeux. Des

experts thématiques sont également associés pour garantir la faisabilité technique des propositions formulées.

La responsabilité du pilotage du projet est confiée à la Mission Transition Écologique (MTE), un service nouvellement créé à cet effet. Placée sous la coordination d'Aurélie V., forte d'une expérience reconnue dans la conduite de projets innovants en tant que directrice des médiathèques départementales, la MTE assure la mise en œuvre de deux initiatives majeures : d'une part, l'élaboration d'une feuille de route stratégique destinée à transformer l'ensemble des politiques départementales à l'aune des enjeux écologiques ; d'autre part, la mise en place d'un Budget Écologique et Citoyen (BEC), conçu pour soutenir financièrement des projets issus d'initiatives citoyennes locales. Dans le cadre de notre communication, l'attention porte spécifiquement sur le processus d'élaboration de la feuille de route stratégique.

3.2. UNE FEUILLE DE ROUTE POUR TRANSFORMER LES POLITIQUES DEPARTEMENTALES

Pour élaborer la feuille de route stratégique, l'équipe s'appuie sur l'expérience de Jean-François Caron et du « Master Plan de la transition énergétique », qu'il a piloté dans le Nord-Pas-de-Calais en collaboration avec Jeremy Rifkin, influent consultant américain, et auteur de « La troisième révolution industrielle » (2011). Il anime une série de trois conférences inspirantes pour créer un socle de connaissance commun aux membres des groupes politiques et à l'ensemble des cadres de la collectivité, et impliquer les agents dans la démarche.

Par la suite, des ateliers thématiques sont organisés, animés par les « pilotes », formant un groupe d'agents non experts, dont la mission est de faire émerger des propositions collectives sur chacun des thèmes. Les travaux sont coordonnés par Aurélie V. et animés par Jean-François Caron, qui mobilise les participants autour d'un changement d'imaginaire, avec un vocabulaire nouveau où les « étoiles » représentent les objectifs communs atteignables et les « cailloux » les actions engagées pour atteindre ces objectifs.

Malgré la crise sanitaire, plus de 200 agents débattent et travaillent ensemble pour proposer des projets convergents entre politiques sociales, territoriales et environnementales. La feuille de route stratégique, nommée Master Plan, est le fruit de ce travail collectif de plusieurs mois.

Les tensions politiques liées aux futures élections et la crise du COVID-19 compliquent l'adhésion des élus et des directeurs généraux au projet, fragilisant la légitimité de la démarche. Lors de l'assemblée du 1^{er} décembre 2020, bien qu'un partenariat avec la Fabrique des Transitions soit approuvé, le Master Plan est rejeté par l'Assemblée. Il est cependant adopté quelques semaines plus tard, après quelques aménagements et négociations. Cette validation politique fragile ouvre néanmoins la voie à la mise en œuvre du Master Plan. La MTE et la Direction de la Stratégie, des Transitions, de l'Évaluation et de la Prospective (DSTEP) travaillent dès le mois de mars avec l'équipe de la Fabrique des Transitions à la conception d'un dispositif de pilotage transversal spécifique à la transition écologique et au recrutement d'un nouveau collectif de « pilotes » pour animer les thématiques.

Au changement de majorité en juin 2021, les délégations à l'écologie, auparavant sous la responsabilité d'une seule élue, sont redistribuées entre différents vice-présidents. Le nouvel élu référent de la MTE, Jean-Philippe Perret, est chargé de la transition énergétique, des mobilités durables et de l'innovation territoriale. Il initie son mandat par une réécriture du Master Plan, centrant les orientations autour d'un programme opérationnel focalisé sur la transition énergétique. La MTE recentre ses activités autour de cette nouvelle feuille de route et s'oriente vers des projets plus opérationnels (aires de covoiturage, gestion d'une flotte de vélos électriques, création d'une SAS énergie, programme d'économie circulaire, financement de cuves de récupération d'eau, etc.). La MTE est également en charge de la rédaction de nombreux documents stratégiques (Plan de sobriété énergétique et eau), dont certains sont obligatoires pour les collectivités (Rapport Développement Durable, BEGES). Elle continue à

jouer un rôle majeur dans la transformation organisationnelle initiée lors de la mise en œuvre du Master Plan.

En juin 2023, la MTE est intégrée à la Direction des Transformations et de l'Appui aux Transitions (DTAT), dans le cadre d'une réorganisation des services. Lorsque la directrice quitte ses fonctions en novembre 2023, Aurélie V. assume la direction, proposant une organisation interne innovante pour tester de nouvelles formes managériales, plus transverses, avec un appui à la transformation de l'organisation. En 2024, Aurélie V. prend la direction de la DTAT en collaboration avec Maëlle R., directrice du service juridique (PAJS) et impliquée dans le projet de transition écologique, en tant que pilote sur la thématique de la gestion de l'eau, depuis 2021. Ensemble, elles assument une codirection favorisant une démarche collaborative au sein du service, visant à accompagner l'ensemble de la collectivité dans des projets de transition écologique et de transformation organisationnelle. Elles pilotent également une convention pluriannuelle de collaboration avec l'Université, souhaitant maintenir des espaces de recherche-intervention au sein de la collectivité.

3.3. LES ACTEURS MOTEURS DES RECONFIGURATIONS DE L'AGENCEMENT

6.1.1. Les acteurs moteurs, qui se situent à différents niveaux de la gestion de la transition écologique

Le déroulement de l'action envisagé sous l'angle des acteurs nous permet d'identifier le rôle qu'ils jouent dans l'évolution du projet, et l'articulation avec les éléments du dispositif (propos, instruments et espaces) :

Tableau 3 - Description des phases de la transition écologique du Puy-de-Dôme

Acteurs	Approche du projet	Instruments et espaces	Verbatims
Phase d'initiation et élaboration du Master Plan (Octobre 2019-janvier 2021)			
JYG, Président	Cadrage et mandat idéologique autour de 3 axes. Ampleur et urgence.	Discours, délibération <i>Transition écologique du Puy-de-Dôme 2030</i>	Nous ne sommes pas à la hauteur des objectifs de la COP21, nous devons nous engager, il est urgent d'agir ! (JYG, 08/10/2019)

	Légitimation politique du projet	Conférences publiques et médias	
SD (DGA)	Cadrage et mandat gestionnaire. Légitimation hiérarchique du projet.	Recrutement de l'équipe, mobilisation des connaissances, Mobilisation interne (conf. Encadrement)	Le plus important dans cette mission c'est travailler pour embarquer tout le monde, on n'y arrivera pas si on reste dans l'entre soi (SD, 03/06/20)
AV et VC	Instrumentale	Coordination des groupes de travail, accompagnement pilotes, circulation information, diagnostics	On travaille beaucoup sur le rêve, on n'a pas fait ce travail avec les DG, mais voilà, on va reconnecter tout ça (AV, 06/06/20)
Pilotes de l'élaboration du Master Plan	Instrumentale	Outils d'animation des ateliers, rapports, synthèses	Cette manière de travailler m'a complètement bousculée, je ne peux pas revenir en arrière, et même personnellement, j'ai changé beaucoup de choses » (APA, 26/03/21)
Fabrique des Transitions (JFC et OP)	Inspiration et expansion, connaissance. Coopération, imagination, systémique.	Maintien de la vigilance sur les 3 registres (sens / ambidextrie / connaissances). <i>Master Plan</i>	Ce travail est un apprentissage. Mais si ces choses magnifiques posent un problème d'appropriation, on est hors-jeu (JFC, 16/06/2020)
Phase de mise en œuvre du Master Plan et changement de majorité (Janvier 2021-octobre 2022)			
<i>Avant changement de majorité (janvier 2021-juin 2021)</i>			
SD (DGA)	Ancrer le Master Plan dans l'organisation et les territoires pour le rendre irréversible. Créer une culture sur les modes de travail.	Conventions (FT, territoires), implication du comité de direction.	On doit repérer les séismes potentiels pour les prévenir et mettre tout le monde à l'écart et en sécurité quand ça va se manifester (SD, 08/03/2021)
JFC	Ancrer le Master Plan dans l'organisation et en extérieur. Consolider le partenariat entre la FT et le CD63.	Appui à SD, VC et AV sur le pilotage. Valorisation du Master Plan auprès des alliés de la FT	Ce qui nous attend c'est de la valse des DG et des directeurs qui arrive (JFC, 09/04/21)
AV et VC	Instruments de pilotage et de coordination	Instruments de pilotage, schémas organisationnels, recrutement des pilotes, coordination action.	Ce qui est important c'est de créer le cadre de l'expérimentation et de montrer que le processus d'apprentissage permet à chacun et au collectif d'apprendre (VC, 09/03/21)
<i>Après changement de majorité (juin 2021-juin 2023)</i>			
LC (Président) et	Passer à l'étape concrète des actions. Une écologie pragmatique. Innover	Renouvellement du plan stratégique, sans renier le Master Plan.	Aujourd'hui, le temps est venu de l'action, pour pouvoir mettre en pratique ces projets imaginés. Pour que ce travail devienne

JPP (Vice-Président)	pour créer des opportunités.	Délégation transition énergétique et innovation territoriale.	effectif et palpable pour tous les citoyens du Puy-de-Dôme (JPP, 9/09/21)
SD	Articuler l'idéologie du Master Plan (désir, coopération, systémique) à celle de la nouvelle équipe (visibilité, efficacité)	Traduction entre la vision politique (JPP) et celle du Master Plan, articulation avec l'administration	Je pense qu'il faut travailler sur deux points : comment on accroit, on diversifie et on muscle un peu votre périmètre d'action, et comment on fait en sorte de mettre tout le monde sur la trajectoire d'un plan stratégique ? (SD à JPP, 01/10/2022)
AV et VC	Maintenir la dimension systémique et transversale du Master Plan	Coordination des pilotes sur leurs missions thématiques, articulation avec les objectifs du VP (JPP)	Lui il veut avoir son périmètre et ce qui l'intéresse, c'est des objectifs opérationnels... et nous on doit lui montrer que la transition est systémique (25/03/2022) Entre le systémique et le hiérarchique je suis entre le Marteau et l'enclume (AV, 09/05/22)
Pilotes	Collaborative et systémique. Mettre en place les actions du Master Plan. Diffuser la transition écologique dans l'organisation et organiser des collectifs.	Diagnostic, valorisation d'actions existantes, accompagnement projets émergents. Gestion de la tension entre mission et injonctions VP.	J'ai postulé parce que ça correspond à plein de choses que j'ai envie de défendre au niveau de mon travail, mais dans la mise en œuvre c'est un peu compliqué (MHS, 12/11/21)
Équipe DSTEP	Outiller le pilotage de la transition écologique de façon transversale	Schémas organisationnels, processus de coopération	La méthodologie que nous avons proposée, basée sur la transversalité et les processus, semble avoir été abandonnée pour répondre à des injonctions immédiates » (VG 17/03/2022)
Après la présentation du plan stratégique Départemental (Juin 2023)			
LC (Président) et JPP (Vice-Président)	Un projet Départemental en 5 axes : bien vivre, accompagnement de tous les âges, modernisation de la collectivité, fierté d'être Puydômois, la transition écologique comme ambition collective	<i>Plan stratégique départemental Horizon 2030.</i> Axe 5 : transition écologique (transition énergétique, investissements, sobriété et économie circulaire). Budget en investissement.	Après le temps de l'observation et de l'analyse, vient celui de l'action ! Nous n'ambitionnons pas de projet pharaonique mais souhaitons consolider les fondamentaux départementaux et faire du concret, et rien que du concret pour les Puydômois !
PB (DGS)	Réorganisation des services	Plan d'administration, recrutements et mutations, outil de pilotage (Copilot63)	Le projet d'administration va permettre de suivre et mesurer l'avancée des projets du Plan stratégique, de les évaluer avec une notion qualitative et de renforcer la performance et la qualité du service public (03/2023)

SD (DGA)	Réorganisation du Pôle d'appui Stratégique et Juridique qui devient Pôle Innovation et ressources en appui aux transitions (PIRAT)	Création d'un secrétariat général d'appui aux ressources, mobilisation de cabinets de conseil pour la refonte du pôle	La première orientation, c'est développer une ingénierie de toutes les fonctions ressources en appui à l'opérationnel. (...) La deuxième, c'est mettre en place une démarche de transition et de transformation dans toutes les dimensions (SD, 19/10/22)
AV	Fusion MTE et DSTEP pour créer une Direction des transitions et Appui aux Transformations	Groupes de travail, création de schémas et d'hypothèses, consultation	Si c'est très coopératif et qu'il y a une co-responsabilité qui s'organise, même s'il y a un organigramme, avec une responsabilité affichée, c'est des choses qui m'intéressent. Je veux travailler comme ça, pas en hiérarchie habituelle (AV, 14/12/2023)

L'analyse des résultats permet d'identifier des élus qui cadrent l'action par des idéologies politiques et des directeurs généraux qui les cadrent par des idéologies gestionnaires.

Jean-Yves Gouttebel crée l'agenda et le mandat pour un ambitieux projet de transition écologique, Lionel Chauvin et Jean-Philippe Perret en redéfinissent le périmètre. Ils posent le cadre général qui prend la forme de documents (Transition écologique du Puy-de-Dôme d'ici 2030 2019, Master Plan en 2021, Plan Stratégique Départemental Horizon 2030), créant des mandats dans lequel viennent s'imbriquer l'ensemble des mandats liés au projet de la transition écologique et de la transformation organisationnelle.

Stéphane D. joue un rôle d'articulation fort sur le lien entre le politique et les services. Il essaye d'anticiper en permanence les événements à venir, et sa préoccupation l'irréversibilité du projet par de multiples ancrages. Se situant à l'interface entre le politique et l'administration, il tente de concilier des logiques contradictoires, jouant de son influence pour faire bouger l'idéologie des décideurs (élus, DGS). Il est celui qui pose l'idéologie gestionnaire du dispositif de transition écologique (ce qui influence énormément les instruments, les espaces) et qui va faire en sorte que la transition écologique devienne une transition organisationnelle.

Aurélie V. et Véronique C. ont deux rôles différents, mais complémentaires : la première pilote la transition écologique, la seconde la transformation organisationnelle. Leur collaboration permanente permet d'articuler ces deux dimensions du projet, qui vont se retrouver dans une

direction commune, qu'elles vont copiloter jusqu'au départ de. Véronique C. Elles tentent de favoriser l'implication des équipes et la possibilité de transformation organisationnelle en articulant les propositions du haut et du bas. Aurélie V. et Véronique C. agissent dans les espaces, manipulent les instruments, se dotent d'outils pour se les approprier, jouent un rôle de traduction essentiel au bon fonctionnement du projet, se saisissant des opportunités pour faire évoluer ou créer leurs propres instruments (schéma organisationnel, communauté des pilotes, DTAT. Cette position entre le *marteau et l'enclume* (Aurélie V., 09/05/2022), les mènent cependant à plusieurs arrêts de travail, et Véronique C. quitte le Département à l'automne 2024. La Fabrique des Transitions joue un rôle qui évolue dans le temps, mais qui agit à tous les niveaux : Jean-François Caron est un interlocuteur politique lorsqu'il échange avec Jean-Yves Gouttebel, mais il assure également un accompagnement des équipes et notamment de Stéphane D., dont il est très proche. Aurélie V. et Véronique C. ont comme interlocuteurs Olivier P. (facilitateur) et Julian P. (réflexivité et mise en récit), mais l'articulation de ces méthodes participatives à l'organisation hiérarchique et aux injonctions politiques, crée des complications dans le déroulement du projet.

Les pilotes vont avoir une fonction particulière d'agir en dehors des radars, dans leurs missions mais aussi en créant des espaces intermédiaires, circulants, permettant des connexions entre des acteurs et des services. Les pilotes, qui vont subir dans un premier temps les injonctions contradictoires (mener les actions du Master Plan, créer un plan stratégique avec Jean-Philippe Perret), vont s'autonomiser et créer des instruments qui vont agir sur la transformation de l'organisation : des outils comme la grille des critères de la transition, qui intégreront les outils d'évaluation du plan d'administration. Ils gèrent la transition écologique en agissant sur le dispositif : instruments, espaces, idéologie. Mais malgré leur action, leur organisation souffre d'une difficulté de positionnement et de clarification des missions.

6.1.2. Le dispositif de transition écologique oscille entre exploration et exploitation

Du fait de l'évolution de l'agencement entre les différents éléments du dispositif, nous identifions plusieurs séquences que nous caractérisons de la façon suivante : acteurs clés, moteurs d'évolution, reconfigurations majeures.

Séquence 1 (Octobre 2019-Janvier 2021) : l'initiation d'un projet inédit par son ampleur et son ambition, la transition écologique comme moteur de changement des politiques publiques, innovation méthodologique. Le Président Jean-Yves Gouttebel impulse un projet ambitieux de transition écologique qui doit répondre aux objectifs de la COP21. Pour cela, une transformation profonde doit être menée sur les politiques publiques afin d'engager l'ensemble des acteurs dans la démarche : exemplarité du Département, implication des citoyens et engagement des territoires. La communication porte un discours volontariste et une invitation à s'engager aux côtés de la collectivité. Les ressources matérielles, symboliques et humaines s'alignent avec ces objectifs et s'articulent pour faire émerger un agencement organisationnel (Girin, 1995), qui doit répondre au Mandat de mener la transition écologique du Département. La crise sanitaire du COVID-19 va jouer un rôle d'*accélérateur* au projet car il donne une dimension urgente à la nécessité de changer *de système*. Cette phase crée un enthousiasme chez les participants qui s'en souviennent avec beaucoup d'émotion et une dimension très sensible. Quelques éléments viennent néanmoins nuancer ce tableau. Tout d'abord, le Président Jean-Yves Gouttebel est fragilisé par la temporalité de l'action, car il se situe en fin de mandat. Pour exprimer son désaccord avec le positionnement politique du Président, qui s'est rallié à la majorité présidentielle d'Emmanuel Macron, une partie de l'exécutif démissionne en décembre 2019, fragilisant ainsi la légitimité du projet de transition écologique. Le Master Plan va être au cœur d'un débat houleux lors de l'assemblée départementale de décembre 2020, qui va le rejeter à une très courte majorité. Il faudra amorcer des négociations et le repasser en assemblée en janvier 2020 pour obtenir la validation des élus pour une mise en application.

Ensuite, les restrictions sanitaires liées à la gestion du COVID-19 freinent l'implication des acteurs externes au Département, et empêchent de créer les conditions nécessaires à l'élaboration participative du Master Plan, qui ne sera le fruit que d'une collaboration interne. Si l'équipe réussit à mobiliser plus de 200 agents sur les groupes de travail thématiques du Master Plan (janvier – juillet 2020), une grande majorité de directeurs et d'agents restent en marge de ce processus, et cela va s'accroître sur la phase de rédaction du Master Plan, entre juillet et décembre 2020, réalisé par une équipe restreinte, composée de la MTE et de quelques pilotes. Cette situation va générer un « décrochage » d'une partie des acteurs impliqués dans les groupes de travail, qui se sentent « mis de côté ».

Séquence 2 (janvier 2021-juin 2023) : une phase de transition du projet, entre deux présidences et deux visions de la transition écologique. Connaissant la fragilité du Master Plan (le refus en assemblée a créé un choc au sein de l'équipe) Stéphane D. et Jean-François Caron vont travailler à le rendre *irréversible*, en multipliant ses ancrages. L'équipe cherche donc à renforcer le dispositif en l'institutionnalisant par une consolidation de l'arrangement entre ses éléments (Gilbert et Raulet-Croset, 2021).

Au niveau idéologique, les acteurs œuvrent à l'instauration de la *méthode Master Plan* dans les modalités de travail et de gestion des projets : droit à l'erreur, apprentissage, transversalité, coopération, participation, etc. L'équipe multiplie les comités de direction et les communications, afin d'impliquer dans la démarche les directeurs restés à l'écart.

Au niveau instrumental, les acteurs œuvrent à rendre possible la transversalité, la coopération et l'apprentissage par l'élaboration d'un schéma organisationnel en *étoile*, composé de communautés et des collectifs thématiques, qui doit venir se superposer au fonctionnement classique des services. Une *communauté des pilotes de la transition* est recrutée par appel à manifestation d'intérêt, qui a pour mission d'animer les six thèmes de la transition écologique avec les méthodes du Master Plan.

Au niveau territorial, l'équipe crée des *territoires expérimentaux*, en mobilisant des financements spécifiques, pour impliquer des élus territoriaux de tous bords politiques dans la démarche et favoriser le déploiement de la méthode Master Plan sur les territoires. Cette démarche va donner naissance aux Fabriques Départementales des transitions, déclinaisons locales de la fabrique des transitions.

Les élections départementales qui ont lieu en juin 2021 vont installer une nouvelle majorité au conseil départemental. Le président Lionel Chauvin est un républicain de 52 ans, assureur de métier et également viticulteur. Il défend une vision pragmatique de l'écologie, qui ne doit laisser personne sur le « bord de la route » et qui doit prendre en compte les contraintes économiques. Il nomme à la transition écologique Jean-Philippe Perret, entrepreneur, qui travaille dans le commerce de produits auvergnats. Il défend es solutions techniques et l'innovation dans une écologie qui ne doit pas être punitive, mais créatrice d'opportunités économiques. Il est très attaché à rendre le Master Plan visible et concret, mais souhaite en changer le nom et y rajouter des actions innovantes. Pour lui, l'écologie ne doit pas être un centre de coût mais créer de la valeur.

Le nouvel exécutif insiste sur l'efficacité et la performance de l'action du Département, qui doit être visible et compréhensible par tous les citoyens. Le vice-président met en place un fonctionnement en mode projet *classique* : planification (plans de sobriété), outils de suivi et d'évaluation, définition d'un périmètre clair pour sa délégation, mise en place d'instruments de financements comme le fonds d'investissement pour des panneaux solaires (SAS Puy d'énergie).

De nombreuses tensions se font sentir à l'interface de ces deux logiques, l'équipe (DGA, MTE, DSTEP) joue un rôle de traduction permanent, pour acculturer la nouvelle équipe aux logiques du Master Plan (apprentissage, participation), mais également pour adapter le Master Plan aux exigences de la nouvelle équipe, qui se trouve plus dans une logique de planification,

d'efficacité, de visibilité d'actions concrètes. Cet exercice permanent de navigation et d'adaptation entre ces deux logiques en tension, met les acteurs en situation extrême de gestion (Lièvre, 2019) : incertitude de l'issue du projet, risques de changement de majorité, inconnu en termes de trajectoire ou du contenu du futur plan stratégique. Ils vont œuvrer à adapter et reconfigurer le dispositif en permanence.

Séquence 3 (à partir de juin 2023) : un dispositif hybride, entre innovation et planification. Lionel Chauvin et ses vice-Présidents produisent un Plan Stratégique Départemental (PSD), dont le 5^{ème} axe est celui de la transition écologique. Il est présenté aux élus des territoires à l'automne 2022 et à l'ensemble des agents de la collectivité en juin 2023. L'idéologie défendue dans ce document intitulé « Horizon 2030 », est celle de la qualité du service public et de la performance de l'organisation, avec des investissements massifs prévus dans la rénovation d'infrastructures (routes, collèges) ou le financement d'équipements écologiques (panneaux solaires, îlots de fraîcheur dans les écoles, voie verte). Le nouveau Directeur Général des Services renouvelle le *Plan d'Administration*, qui doit permettre à l'administration de mettre en œuvre ce projet stratégique.

C'est dans ce contexte de refondation organisationnelle que l'équipe de la Transition écologique participe activement à la transformation des services, en s'appuyant sur plus de trois ans d'expérience de la transition écologique et de nouvelles méthodes de travail. Le Pôle d'appui juridique et stratégique (PAJS), dirigé par Stéphane D., devient le Pôle d'innovation et de ressources en appui aux transitions (PIRAT). La Direction stratégique des transformations, évaluation et transition (DSTEP), dirigée par Véronique C., et la Mission transition écologique (MTE), dirigée par Aurélie V., sont fusionnées pour devenir la Direction des Transitions et d'appui aux transformations (DTAT). Deux nouvelles recrues viennent conforter l'équipe de la MTE : une chargée de projet sur les fabriques départementales des transitions et une chargée de projet sur la structuration d'une filière de l'économie circulaire.

La DTAT est hybride dans son objet, comme dans son fonctionnement : elle adopte les méthodes de travail du Master Plan et les objectifs de transition écologique, tout en ayant pour objectif de contribuer au changement organisationnel par un appui aux transformations.

6.1.3. Résultats : Les séquences au prisme des logiques d’exploration et d’exploitation

Nous proposons de qualifier cette séquence par les notions d’exploration / exploitation (March, 1991) telles qu’elles sont proposées par Ancori (2017), et de définir deux dispositifs de gestion de la transition écologique. Un premier travail de catégorisation (Lièvre & Perrone, 2024) nous a permis de distinguer deux dispositifs distincts : le premier dispositif possède les caractéristiques de l’exploration et s’appuie sur l’idée de faire la transition écologique le moteur de changement des politiques publiques. Ce dispositif évolue lors de sa validation en assemblée pour aller vers un arrangement permettant de consolider provisoirement l’articulation entre les éléments du dispositif. Le contexte politique interroge la pérennité de cet arrangement face à la l’arrivée du nouvel exécutif, défendant une logique de type exploitation. Enfin, une phase de consolidation du dispositif dans une logique d’exploitation, mais avec une transformation organisationnelle permettant de maintenir des logiques d’exploration (Fabrique Départementale des transitions, une direction dédiée à la transition et aux transformations). Nous présentons cette évolution dans le schéma ci-dessous :

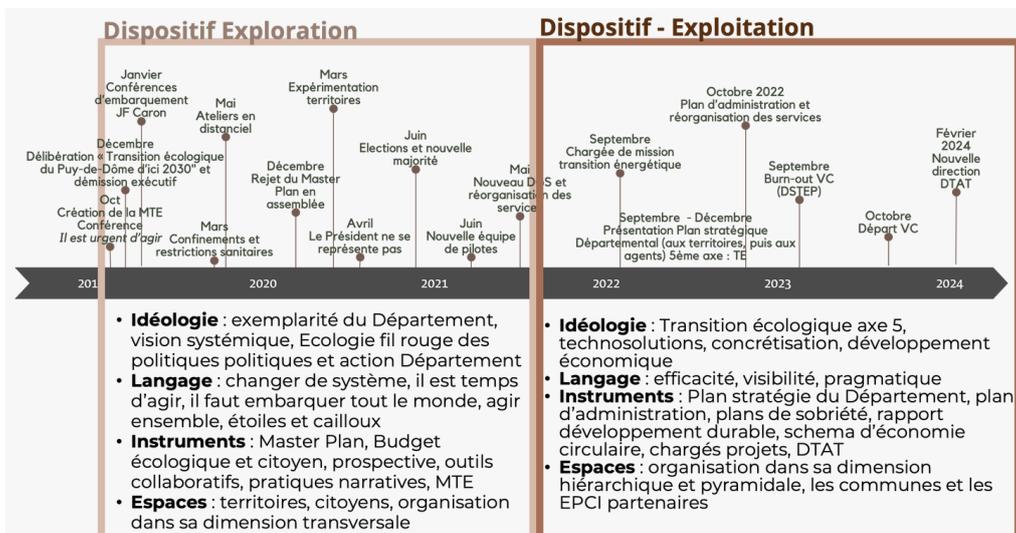


Figure 1 - Séquences d'évolution du dispositif de gestion de la transition écologique (repris à partir de Lièvre et Perrone, 2024)

4. DISCUSSION

Nous discutons ici du rôle déterminant de l'idéologie dans la construction et l'évolution d'un dispositif de gestion de la transition écologique, en mobilisant la matrice élaborée par Chateauraynaud et Debaz (2019). Les deux sociologues pragmatistes proposent une lecture des régimes d'énonciation permettant de « fixer les futurs », en mettant l'accent sur les manières d'argumenter, de raconter et d'imaginer ce qui peut advenir. Cette approche constitue un levier pour reconstruire des trajectoires alternatives face aux impasses contemporaines, tout en assurant une « continuité critique » entre les modalités d'action en transition, sources potentielles de bifurcations dont l'issue reste indéterminée. Face à la prolifération des récits climatiques, les auteurs identifient quatre grands régimes d'énonciation. Le régime de l'effondrement systémique anticipe la désorganisation progressive des systèmes socio-écologiques, porté par des narrations collapsologiques centrées sur l'irréversibilité des crises. Le régime de la rupture technologique est ancré dans une vision techno-optimiste du futur, misant sur les innovations techniques et technologiques pour résoudre les crises, mais prolongeant des logiques extractivistes. Le régime de la régulation institutionnelle est, quant à lui, fondé sur des dispositifs normatifs (alerte, précaution, indicateurs) visant à encadrer les risques à travers une gouvernance multiscale, souvent jugée trop lente ou trop procédurale. Enfin, le régime des contre-anthropocènes valorise les expérimentations locales, les initiatives citoyennes et les recompositions sociales situées, en articulant des récits alternatifs et des pratiques émergentes.

Ces régimes, bien que distincts, entretiennent des tensions et des interactions qui influencent les choix politiques, les formes de mobilisation et la configuration des dispositifs de gestion. En ce sens, la matrice offre une grille d'analyse précieuse pour comprendre la pluralité des horizons projetés dans les processus de transition écologique.

Dans le cadre de notre terrain, les observations mettent en lumière des acteurs qui orientent et reconfigurent le dispositif selon des narrations et des logiques d'action différentes, qui associent des régimes discursifs à des dispositifs et des dispositions tournées vers l'action. Nos résultats illustrent deux de ces configurations contrastées au sein d'une même organisation, montrant comment l'idéologie sous-jacente oriente l'agencement du dispositif de gestion et son évolution dans le temps.

Le « dispositif d'exploration » (D1) est porté par une idéologie de la régulation institutionnelle volontariste adossée à des contre-récits *anthropocéniques*. Ce dispositif valorise l'ouverture des possibles et la réflexivité. Le discours stratégique initial ambitionne explicitement de « *changer de système* » face au défi climatique, en construisant une vision prospective et désirable du futur de façon participative. Les discours, portés par le Président et Jean-François Caron, visent l'exemplarité du Conseil départemental et rassemble une multitude d'acteurs (internes, partenaires locaux, citoyens) autour d'une feuille de route commune, avec l'idée de co-construire des connaissances et des solutions innovantes pour orienter l'action publique. Ce parti pris s'inscrit pleinement dans une logique d'exploration privilégiant l'expérimentation et acceptant l'incertitude. Il rejoint les caractéristiques du *régime de la régulation* décrit par Chateauraynaud et Debaz : une gouvernance multi-niveaux structurée autour de principes collectifs (droit d'alerte, précaution, indicateurs partagés, etc.) pour encadrer les risques, parfois jugée trop bureaucratique mais visant à préserver les biens communs. Par ailleurs, cette configuration intègre la pluralité des « contre-Anthropocènes », c'est-à-dire la création de futurs alternatifs fondés sur des initiatives locales et citoyennes. Elle ouvre ainsi un espace de possibilités où la transformation reste ouverte et indéterminée, les trajectoires finales n'étant « *jamais déterminées par avance* » (Chateauraynaud & Debaz, 2019). Ce résultat montre que l'idéologie de la transition écologique peut adopter un régime de critique ouvert, encourageant

le débat et l'exploration de futurs multiples, ce qui alimente une continuité critique propice à l'innovation.

La dynamique du dispositif en lien avec la situation, le conduit à basculer vers un « dispositif d'exploitation » (D2) de la transition, porté par une idéologie différente. Dans notre cas, un changement de majorité politique a introduit une idéologie de type technico-solutionniste centrée sur la maîtrise technique et l'efficacité à court terme, rompant avec l'orientation précédente. Le nouveau dispositif (à partir de mi-2021) recentre la transition écologique comme un volet parmi d'autres du plan stratégique départemental (elle devient l'axe 5 du plan), plutôt qu'une transformation globale du modèle de développement. Le discours politique associé met l'accent sur des actions concrètes immédiates - « *faire du concret* » plutôt que « *changer le système* » - au travers de solutions techniques dans les domaines de l'énergie, de l'économie circulaire ou de la sobriété. Cette orientation idéologique privilégie une logique d'anticipation programmée : le futur est appréhendé au moyen de scénarios planifiés et d'objectifs chiffrés à atteindre, réduisant l'incertitude par la planification technico-économique. On retrouve ici les caractéristiques des approches computationnelles de la gestion des risques, adoptée de façon classique par l'action publique (Chateauraynaud & Debaz, 2017). Il s'adosse à un régime techno-progressiste, qui mise sur les avancées scientifiques pour construire le futur, ce qui a pour corollaire de restreindre l'espace des futurs envisagés dans un cadre prédéfini. En effet, la forte planification et les *scénarisations* associées produisent des effets de cadrage qui préemptent le futur en projetant le passé de façon linéaire. Autrement dit, le dispositif d'exploitation tend à figer les trajectoires et à réduire la place de la réflexivité critique. Ce basculement s'accompagne d'une perte de sens partielle pour les acteurs initialement engagés dans la logique d'exploration : l'idéologie technocratique dominante provoque une forme de rupture dans le projet, obligeant les participants à reconstruire des repères communs et à réadapter progressivement le dispositif aux nouveaux cadres politiques. On observe ici

comment une idéologie orientée technosolutions impose de nouvelles « pièces du dispositif » (outils de planification, indicateurs de performance technique, etc.) et de nouvelles interactions, refondant le langage organisationnel autour de la performance et des résultats concrets visible rapidement, plutôt que de l'expérimentation, qui exige réflexivité et temps long. Les échanges et discours d'acteurs témoignent de ce changement : alors que le discours du dispositif initial insistait sur l'exemplarité, la radicalité du changement et la participation (*territoire d'expérimentation, budget écologique citoyen, adhésion à la Fabrique des Transitions, etc.*), le nouveau discours politique défend le *pragmatisme* et des résultats tangibles, traduisant l'idéologie de l'efficacité technique immédiate. En somme, l'étude de cette trajectoire met en évidence deux *configurations idéologiques* opposées, l'une d'exploration et l'autre d'exploitation, qui conduisent à la mise en place de dispositifs de gestion différents, alors même qu'il s'agit du même projet de transition écologique. La dynamique du dispositif apparaît ainsi indissociable des régimes d'énonciation qui le portent.

5. APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES

D'un point de vue théorique, ces résultats enrichissent la compréhension des transitions écologiques organisationnelles en montrant que l'idéologie agit comme un moteur de transformations du dispositif, qui va influencer l'évolution des éléments des autres registres ; instruments, langage et espaces. La transition du Puy-de-Dôme illustre les tensions décrites dans la littérature entre logiques d'exploration et d'exploitation dans l'action publique face au défi de la transition écologique. Elle confirme que l'entrée dans l'Anthropocène s'accompagne d'une pluralité de récits et de rationalités concurrentes pour « fixer le futur », depuis les visions catastrophistes de l'effondrement jusqu'aux promesses techno-scientifiques en passant par les approches de régulation par la gouvernance, qui peuvent tour à tour investir et faire évoluer un dispositif de gestion. En articulant notre analyse empirique avec les travaux de Chateauraynaud et Debaz (2017, 2019), nous soulignons que le sens d'un dispositif de transition se co-construit

dans le dialogue (ou le conflit) entre ces régimes d'énonciation des futurs. Autrement dit, la trajectoire du dispositif étudié résulte d'une série de micro-événements et de ruptures de sens liées à l'affrontement ou à la superposition de régimes idéologiques divergents au cours du temps.

D'un point de vue managérial, cette recherche offre des pistes dans la conception de dispositifs de gestion pour piloter les projets de transition écologique. Premièrement, identifier explicitement qu'une situation relève d'une gestion d'exploration permet aux acteurs de concevoir des dispositifs stratégiques d'exploration (Aggeri, 2014). Deuxièmement, la bascule entre le dispositif d'exploration vers une logique d'exploitation suggère qu'il est nécessaire d'envisager le dispositif dans une logique de double ambidextrie organisationnelle, telle qu'elle est définie par Lièvre (2019). Ce concept tire son origine, d'une part, des travaux de James G. March (1990) sur les logiques d'exploitation et d'exploration et, d'autre part, des travaux de Mintzberg (1994), qui évoque le dilemme entre planification et adaptation, illustrant le besoin de flexibilité dans des contextes où les plans préétablis ne peuvent pas toujours être suivis. La réussite en situation extrême dépend de la capacité des équipes à alterner entre ces logiques d'action, en passant de la planification à l'adaptation, et de l'exploitation à l'exploration, selon les exigences du moment (Lièvre, 2019). Autrement dit, il s'agit pour les acteurs publics de maintenir, au sein du dispositif, une exigence de résultats à court terme et un espace d'expérimentation et d'apprentissage. Ainsi, un équilibre doit être trouvé entre la mise en place d'outils de pilotage et d'indicateurs de performance (propres au dispositif d'exploitation) et la préservation de d'outils participatifs et de moments de réflexion collective (propres au dispositif d'exploration).

En ce sens, la recherche-intervention menée (notamment via l'accompagnement par la Fabrique des Transitions et l'intégration de boucles réflexives) a joué un rôle d'appui au dispositif en offrant aux acteurs des espaces de prise de recul et de mise en débat de leurs orientations. Cela

a contribué à maintenir une dynamique réflexive au sein du dispositif, contribuant à sa capacité d'évolution et d'adaptation.

Malgré les apports de ce travail de recherche, il convient d'en préciser les limites, qui proviennent de plusieurs constats.

Ce travail laisse en suspens de nombreuses questions sur les dispositifs d'appui aux acteurs en transition écologique, notamment sur le rôle du dispositif de recherche-intervention et des boucles réflexives conçues pour faciliter la prise et de recul et l'intelligibilité de la situation.

Nous ne répondons pas non plus à la question de savoir si ce sont des dispositifs différents ou une évolution du même dispositif, bien qu'il nous semble que cela soit le cas, étant donnée la différence radicale qui oppose le fondement idéologique du Master Plan à celui de Plan Stratégique Départemental, notamment en termes de modalités de travail. Par ailleurs, les services et l'organisation connaissent d'importantes modifications, notamment en termes d'acteurs. Mais cette position reste à approfondir.

Du point de vue méthodologique, l'utilisation de la théorie ancrée et de la recherche-intervention présente une difficulté face à l'abondance des données. Le traitement inductif de celles-ci et la proximité du chercheur avec les acteurs, pose des questions sur l'analyse des résultats, bien que nous ayons pris garde à maintenir un travail épistémique tout au long de la recherche, dont nous rendons mal compte dans cette communication.

Enfin, la complexité des dispositifs et leur enchevêtrement rend difficile une analyse exhaustive de tous les éléments en jeu ainsi que les interactions qui se jouent entre eux. Certaines dimensions des dispositifs peuvent ne pas avoir été suffisamment explorées, limitant la compréhension globale du phénomène étudié. Néanmoins, ce premier travail d'analyse nous permet d'ouvrir de nombreuses perspectives et pistes de travail. L'analyse des dispositifs peut être approfondie en intégrant des perspectives théoriques complémentaires, comme les théories de l'apprentissage organisationnel ou de l'analyse processuelle.

Il nous apparaît également intéressant d'explorer davantage la pragmatique des controverses proposée par Chateauraynaud et Debaz (2017) dans le contexte des transitions écologiques. Cette approche accorde une place centrale aux événements imprévus, aux débats qu'ils suscitent et aux bifurcations potentielles qui en résultent, « *les modalités d'action menant à des bifurcations en germe, dont la destination n'est jamais déterminée par avance* » (Chateauraynaud et Debaz, 2017, p. 132). S'inspirer de cette perspective pourrait aider à concevoir des dispositifs de gestion capables de maintenir une réflexivité critique (Cunliffe, 2003) entre différentes visions du futur au sein d'un même projet. Faire face au défi de la transition écologique passe donc par des dispositifs de gestion qui maintiennent des espaces délibératifs permanents où les controverses peuvent être construites et discutées.

D'autre part, il serait intéressant d'approfondir la dimension temporelle de la dynamique du dispositif et d'investiguer la tension entre exploration et exploitation s'exprime différemment selon les horizons de temps (court terme vs long terme, voire très long terme). Les régimes d'énonciation identifiés par Chateauraynaud et Debaz (2017) comportent en effet une dimension temporelle (urgence immédiate, anticipation à moyen terme, prospective à long terme, etc.) qu'il conviendrait d'articuler avec le pilotage des transitions. Des recherches futures pourraient examiner comment les dirigeants peuvent *recomposer* ces temporalités, par exemple en combinant des mesures rapides pour obtenir des succès immédiats avec des projections de long terme pour préparer des changements plus profonds.

Enfin, une perspective pratique majeure consiste à outiller les organisations pour gérer les changements d'idéologie en cours de projet, liés aux bascules politiques, fréquentes dans les organisations publiques. Le cas présenté illustre l'impact du changement politique sur la trajectoire du dispositif. La question se pose alors en termes de dispositifs hybrides, capables de faire « tenir ensemble » des approches à priori contradictoires. Plus largement, dans un contexte de crise écologique globale, cette recherche invite à dépasser les oppositions entre

pessimisme de l'effondrement et optimisme technologique, pour envisager le pilotage de dispositifs de gestion dans des organisations pluralistes (Denis et al., 2001).

6. CONCLUSION

Cette recherche a montré que la transition écologique au Conseil Départemental du Puy-de-Dôme s'est déroulée en plusieurs séquences, marquées par des reconfigurations des dispositifs de gestion. Les acteurs clés ont joué des rôles cruciaux dans l'adaptation et la transformation des pratiques organisationnelles.

Pour les gestionnaires et les décideurs publics, cette recherche souligne l'importance de combiner des logiques d'exploration et d'exploitation dans la gestion de la transition écologique. Elle met également en avant le rôle crucial des dispositifs de gestion et des boucles réflexives dans la facilitation de ces transformations.

Des recherches futures pourraient étendre cette étude à d'autres organisations et contextes, afin de valider et d'enrichir les résultats obtenus. Elles pourraient également approfondir l'analyse des dispositifs de gestion et des boucles réflexives, pour mieux comprendre leur impact sur les processus de transition écologique.

En conclusion, cette recherche a permis de mieux comprendre les dynamiques de la transition écologique dans une organisation publique, en mettant en lumière les rôles des acteurs et des dispositifs de gestion. Elle ouvre des perspectives prometteuses pour des recherches futures et des applications pratiques dans le domaine de la gestion publique et de la transition écologique.

BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri, F. (2014). Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? *Le labbellio d' AEGIS*, 10(1), 47-64.
- Albert, M.-N., & Avenier, M.-J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30(2), 22-47.
- Ancori, B. (2017). Politiques de la recherche environnementale et complexité du social. *Natures Sciences Sociétés*, 25, S76-S83. <https://doi.org/10.1051/nss/2017034>
- Audet, R. (2016). Discours autour de la transition écologique. In *La transition énergétique en chantier. Les configurations institutionnelles et territoriales de l'énergie* (Presses de l'Université de Laval, p. 11-30).
- Avenier, M. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43(3), 372. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2014). La double origine du développement durable. *Le Libellio d' AEGIS*, 10(1), 17-20.
- Bonneuil, C., & Fressoz, J.-B. (2016). *L'événement anthropocène : La Terre, l'histoire et nous* (Nouvelle édition révisée et augmentée). Éditions du Seuil.
- Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain : Essai sur la démocratie technique*. Éditions du Seuil.
- Charbonnier, P. (2020). *Abondance et liberté : Une histoire environnementale des idées politiques*. La Découverte.
- Charmaz, K. (2017). Constructivist grounded theory. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 299-300. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262612>
- Chateauraynaud, F., & Debaz, J. (2017). *Aux bords de l'irréversible : Sociologie pragmatique des transformations*. Éditions Pétra.
- Chateauraynaud, F., & Debaz, J. (2019). Agir avant et après la fin du monde, dans l'infinité des milieux en interaction. *Multitudes*, n°76(3), 126. <https://doi.org/10.3917/mult.076.0126>
- Collins, J. C., & Hansen, M. T. (2011). *Great by choice : Uncertainty, chaos, and luck - why some thrive despite them all*. Random House Business Books.
- David, A. (2012). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management?

In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management* (p. 241-264). Presses des Mines.

Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837. <https://doi.org/10.5465/3069417>

Gherardi, S. (2016). To start practice theorizing anew : The contribution of the concepts of *agencement* and formativeness. *Organization*, 23(5), 680-698. <https://doi.org/10.1177/1350508415605174>

Gilbert, P., & Raulet-Croset, N. (2021). *Lire le management autrement : Le jeu des dispositifs*. Éditions EMS, management & société.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A.-C. (2018). Étudier un courant managérial émergent : Quelle démarche de recherche? *Recherches qualitatives*, 37(1), 96. <https://doi.org/10.7202/1049457ar>

Girin, J. (1990). Analyse empirique des situations de gestion : Éléments de théorie et de méthode. In *Epistémologies et sciences de gestion* (p. 141-182). Economica.

Girin, J. (1995). Les agencements organisationnels. In *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*. (p. 233-279). l'Harmattan.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2010). *La découverte de la théorie ancrée : Stratégies pour la recherche qualitative* (M.-H. Soulet, K. Oeuvery, & P. Paillé, Trad.; 2e éd). Armand Colin.

Godé, C., Melkonian, T., & Picq, T. (2016). Performance collective : Quels enseignements des contextes extrêmes? *Revue Française de Gestion*, 42(257), 73-78. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00046>

Hussenot, A. (2016). Introduction au tournant processuel. In *Théorie des organisations—Nouveaux tournants* (p. 261-278). Economica.

Lascoumes, P. (2012). *Action publique et environnement*. Pressus Universitaires de France.

Lièvre, P. (2016). État et développement d'un programme de recherche : Management des situations extrêmes. *Revue Française de Gestion*, 42(257), 79-94. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00045>

Lièvre, P. (2019). Introduction Management des Situations Extrêmes. In *Management des situations extrêmes : Des expéditions polaires aux organisations orientées exploration [actes*

du colloque de Cerisy-la-Salle, du 14 au 21 juin 2016] (p. 1-12). ISTE editions.

Lièvre, P., Aubry, M., & Garel, G. (avec Centre culturel international). (2019). *Management des situations extrêmes : Des expéditions polaires aux organisations orientées exploration [actes du colloque de Cerisy-la-Salle, du 14 au 21 juin 2016]*. ISTE editions.

Lièvre, P., & Perrone, E. (2024, juin 19). *Chronique d'une transition écologique dans un département au prisme des dispositifs de gestion : Le cas du conseil départemental du Puy de Dôme*. Anthropocène et Organisation, ESC - Clermont.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.3.267>

Roux-Dufort, C. (2003). Gérer et décider en situation de crise : Outils de diagnostic, de prévention et de décision. *Post-Print hal-02298039*.

Van De Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 31(4), 802-821. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527385>

Yin, R. K. (2009). *Case study research : Design and methods* (4. ed., [Nachdr.]). Sage.