



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

Université de Lorraine

École doctorale de Sciences Juridiques, Politiques, Économiques et de Gestion



CEREFIGE

Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises
ISAM-IAE, Pôle lorrain de Gestion, 13 rue Maréchal NEY, 54037 NANCY Cedex

**ETUDE DES PROCESSUS DE DECISION DANS
UNE ORGANISATION COMPLEXE : LE CAS
D'UNE CCI**

Thèse présentée le lundi 12 mars 2012 par

Jérémy ALDRIN

Membres du jury

Directeurs de recherche

Madame **Mireille JAEGER**, Professeur, Université de Lorraine

Monsieur **François MEYSSONNIER**, Professeur, Université de Nantes

Rapporteurs

Madame **Dominique BESSIRE**, Professeur, Université d'Orléans

Monsieur **Pascal FABRE**, Professeur, Université de Franche Comté

Suffragant

Monsieur **Thierry NOBRE**, Professeur, Université de Strasbourg

Résumé de thèse

La présente recherche a pour objet l'étude des processus de décisions dans une organisation pluraliste. Elle prend pour terrain de recherche une importante Chambre de Commerce et d'Industrie de l'Est de la France et pose la problématique générale suivante : « Comment améliorer la prise de décision dans une organisation politique ? ». A la suite de notre revue de la littérature, nous avons retenu trois dimensions dans la décision nous paraissant pertinentes dans le cadre de ce travail : une dimension d'ordre temporel, une dimension d'ordre sociocognitif (chez les acteurs de la décision) et une dimension technique (quels outils de gestion ?) Ce travail s'est inscrit dans une approche pratique de la décision, expliquant ainsi notre référence à la théorie de l'acteur réseau dont l'utilisation nous a semblé parfaitement pertinente pour ce type d'organisation. Nous avons travaillé sur trois études de cas au sein de la CCI : la mutualisation des services export, la supervision de la gestion d'un aéroport régional et le développement de l'école de commerce consulaire. A l'issue de la recherche, nous pouvons mettre en avant des apports d'ordre conceptuel et prescriptif.

Parmi les apports conceptuels, nous validons le modèle de « décideur express » au sein des organisations pluralistes, celui-ci étant de nature à réduire la complexité de sens des acteurs. Par ailleurs, nous avons aussi pu montrer l'intérêt de séparer ceux qui portent les décisions et ceux qui doivent les mettre en œuvre par la suite. Les porteurs de projets ne doivent pas être ceux qui les pilotent. Les différentes études de cas ont montré également la nécessité d'un contrôle de gestion proactif dans les organisations pluralistes.

Enfin, ce travail de thèse propose un guide des bonnes pratiques répondant à la problématique générale sur l'amélioration de la prise de décisions. Cela s'inscrit aussi dans la dimension « decision as practice » de la recherche et dont l'un de ses objectifs est de soumettre des implications managériales.

Mots clés : processus de décision, CCI, pratique de la décision, contrôle de gestion, acteur réseau

Abstract

This research aims to study the process of decisions in a complex organization. Based on three case studies in a wide Chamber of Industry and Commerce, this work raises the following question “How to improve the decision-making in a political organization?”

Following our review of the literature, we kept three dimensions in the decision appearing to us relevant within the framework of this work: a temporal dimension, a dimension of socio-cognitive order (at the actors of the decision) and a technical dimension (which management tools?).

This research was part of a practical approach of the decision. This is the reason why we used the Actor Network Theory which seems to be appropriate for this type of organization. We worked on three case studies: the pooling of export services, the management of a regional airport and the development of the consular business school.

Among the conceptual contributions, we validate the model of “express decision-maker”. In addition, we have been able to show the interest of separating those who made the decisions and those who must put into service them later. Project manager should not be the one who implement them. The several case studies have also shown the need of proactive management control in this organization.

Finally, this work proposes a guide of good practices to improve the decision-making. The guide keeps the dimension “decision as practice” with managerial implications.

Keywords: decision-making, Chambers of Industry and Commerce, practical decision, management control, actor network

Remerciements

Ce travail doctoral est le fruit d'une rencontre avec le Professeur François Meyssonnier, mon directeur de recherche, l'année de l'obtention de mon Master Professionnel en contrôle de gestion à l'Université de Metz. Sur ses conseils, j'ai poursuivi mes études par un Master de Recherche puis une thèse de doctorat. Je le remercie pour sa disponibilité et son exigence dans l'encadrement de mon travail de recherche.

J'adresse aussi mes plus sincères remerciements à mon directeur de thèse, le Professeur Mireille Jaeger pour son accompagnement durant toute cette période. Je tiens à exprimer ma reconnaissance aux Professeurs Dominique Bessire et Pascal Fabre pour avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse ainsi que le Professeur Thierry Nobre, président du jury.

Durant deux années, j'ai travaillé au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Moselle au sein de la direction administrative et financière. Je remercie son Président et son 1^{er} vice Président qui ont accepté de m'ouvrir les portes de cette belle institution. Je suis très reconnaissant envers Mireille Wagner, directrice générale de la CCI57 de m'avoir introduit auprès de nombreux interlocuteurs et de m'avoir ainsi permis de réaliser les entretiens nécessaires à mon travail de recherche. Jean Marc Mevissen, directeur financier, a aussi joué ce rôle avec beaucoup d'attention et de disponibilité. Un grand merci à l'ensemble du personnel de la CCI.

Mes remerciements vont au directeur de l'ISAM-IAE de Nancy pour m'avoir permis de travailler dans d'excellentes conditions matérielles, aux professeurs de l'ISAM-IAE auprès desquels j'ai pu régulièrement échanger, au directeur du laboratoire de recherche Cerefige, au personnel du Cerefige pour leur accompagnement et aux doctorants auprès desquels j'ai pu trouver un appui, un

conseil. Je pense plus particulièrement aux collègues doctorants du groupe de travail COSI.

Je remercie aussi la direction et le secrétariat de l'École doctorale de « Droit-Économie-Gestion ».

Et je termine ces remerciements par une pensée pour mes proches. Ma mère sans laquelle je n'aurais jamais poursuivi des études jusqu'au doctorat et à qui je dédie naturellement et affectueusement cette thèse. Je pense aussi à ma sœur Claire et mon amie Jeanne.

Sommaire

Introduction générale	8
Première partie : Nature et design de la recherche.....	14
1 Le processus de décision dans une approche « practice »	16
1.1 Introduction.....	16
1.2 Les processus de décision	17
1.3 Une approche « decision as practice ».....	36
2 Une organisation dans un environnement complexe	63
2.1 Introduction.....	63
2.2 Les Chambres de Commerce et d'Industrie : une organisation pluraliste	64
2.3 Une organisation à contrôler.....	68
2.4 Quelle place pour les outils de gestion ?	86
3 Méthodologie et design de la recherche	98
3.1 Introduction.....	98
3.2 Les choix épistémologiques.....	98
3.3 Le terrain de recherche	104
3.4 Le recueil de données	111
Deuxième partie : La réalisation des études de cas.....	116
4 La mutualisation des services exports des CCI de Lorraine	118
4.1 Introduction.....	118
4.2 L'opérationnalisation de la mutualisation.....	122
4.3 Les moments et phases clés du cas étudié.....	127
5 La stratégie de développement de l'école de commerce consulaire.....	130

5.1	Introduction.....	130
5.2	Les décisions stratégiques opérées par la CCI	131
5.3	Une lecture du cas par les documents	137
5.4	Les moments et phases clés du cas étudié.....	139
6	La supervision de la gestion d'un aéroport régional.....	142
6.1	Introduction.....	142
6.2	L'évolution de l'aéroport.....	143
6.3	Les phases et moments clés du cas étudié.....	155
Troisième partie : Enseignements de la recherche		158
7	Modélisation et comparaison des trois études de cas	160
7.1	Introduction.....	160
7.2	Identification des phases du processus de décision	160
7.3	Dimensions de la décision dans les 3 cas	169
7.4	La dimension technique du processus de décision	192
8	Enseignements et préconisations de la recherche	209
8.1	Introduction.....	209
8.2	Élaboration d'un guide des bonnes pratiques	209
Conclusion générale.....		230
Table des matières.....		238
Table des illustrations.....		243
Bibliographie.....		245
Annexes		258

Introduction générale

« L'efficacité et la nécessité des chambres de commerce et d'industrie, dans leurs formes actuelles, et avec leurs missions actuelles, n'est plus établie également sur le territoire ».

C'est en ces termes que le rapport Attali¹ sur la libération de la croissance décrit en 2008 le fonctionnement des institutions consulaires. Faisant suite à ce constat et dans le cadre de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), une vaste réforme du fonctionnement des CCI sera lancée et rendue effective en 2010.

Au début des années 2000, la LOLF² avait été un premier moteur du changement des caractéristiques organisationnelles des institutions publiques. Dix ans plus tard, c'est un vrai bouleversement auquel doivent faire face les CCI.

La présente recherche s'inscrit dans ce contexte. Plus précisément, nous avons construit notre réflexion à la lecture de cette situation. Nous avons trouvé particulièrement stimulant de s'intéresser à une telle organisation dans cette période mouvementée pour les CCI. Dans le même temps, les acteurs des institutions consulaires ont montré un intérêt pour un travail de recherche les concernant. Cette volonté réciproque s'est traduite par une convention de recherche entre une importante Chambre de Commerce et d'Industrie et notre laboratoire de recherche.

Plusieurs éléments sont à appréhender dans le fonctionnement des CCI. Ceux que nous pouvons citer dans une vision très descriptive sont : la structure bicéphale entre élus et administratifs, les élections consulaires lors desquels des chefs d'entreprises sollicitent les suffrages de leurs pairs, les tutelles administratives. Dans une vision plus analytique³, ce type d'organisation tend à construire des conflits et des luttes pour le pouvoir et des finalités floues et ambiguës.

1 Rapport publié en 2008

2 Loi organique relative aux lois de finances. Elle définit le cadre de la performance publique.

3 La thèse d'Ariel Egryckx (1998) porte sur la contrôlabilité des CCI montrant comment celle-ci est possible dans les organisations politiques.

Ces différents aspects nous ont amenés à nous questionner sur les processus de décisions dans une telle organisation. Une organisation complexe, pluraliste⁴ et à vocation politique. Une organisation aussi dans laquelle l'enjeu de performance se fait de plus en plus pressant.

*« Ces organismes devront également être mis sous contrat d'efficacité. Le maintien d'une partie des contributions obligatoires sera soumis, dans un délai de deux ans, à la condition d'un regroupement, d'une évaluation effective et de la justification d'une meilleure efficacité »
(Rapport Attali)*

En se positionnant ainsi, cette thèse s'inscrit dans une logique « contrôle de gestion ». L'amélioration des processus de décision est l'axe principal de la présente recherche. Toutefois, au regard d'un contexte organisationnel particulièrement complexe, nous mobilisons d'autres disciplines telles que le management public, la stratégie ou la sociologie.

Dans cette introduction générale, nous présenterons tout d'abord la problématique générale de la recherche (1), puis la démarche méthodologique (2) et enfin la description du plan de thèse (3).

1 La problématique générale de la recherche

La question centrale que nous développerons dans la présente recherche peut être formulée ainsi : « Comment améliorer la prise de décision dans une organisation pluraliste ? ».

A partir d'une organisation particulière, en l'occurrence une Chambre de Commerce et d'Industrie, nous proposons d'étudier trois dimensions nous paraissant importantes pour analyser la prise de décision dans ce contexte.

⁴ Nous qualifierons dans le chapitre 2 les CCI d'organisation pluraliste

Tout d'abord, nous souhaitons mettre en avant la dimension temporelle dans le processus de prise de décisions. Les différents modèles de décisions dans la littérature font état de plusieurs phases, allant du diagnostic/formulation du problème à la mise en œuvre de la décision et son évaluation. Cette perspective est attendue dans les travaux relatifs à la décision, a fortiori pour les organisations dont la direction est soumise à des échéances électorales à intervalles réguliers. C'est la raison pour laquelle nous nous intéresserons également au concept de « décideur express »⁵.

La place et le rôle des acteurs dans les processus de décisions représentent une partie importante dans l'étude des processus de décisions d'une organisation. Les travaux sur la dimension cognitive des individus, sur les différents types de rationalité pouvant exister ou bien encore sur la construction de l'action collective sont autant de pistes à explorer pour comprendre comment les décisions se prennent dans une organisation faisant intervenir de nombreux acteurs dont les objectifs et les intérêts peuvent être différents.

Enfin, nous nous interrogerons sur la place des outils de gestion dans le processus de décision. Dans ce travail de thèse, il nous semble opportun de réfléchir aux rôles des outils de gestion dans une telle organisation et ainsi se positionner dans le débat entre les tenants de l'orthodoxie instrumentale des outils d'un côté et d'une approche narrative de l'autre. Par ailleurs, le processus de décision comportant plusieurs phases, la recherche aura pour objectif de savoir à quel moment les outils doivent être mobilisés.

La raison pour laquelle nous souhaitons mobiliser cette dimension technique sera précisée dans ce document à travers une étude des rapports des Chambres Régionales des Comptes sur le fonctionnement des Chambres de Commerce et d'Industrie. En effet, il apparaît un besoin de structuration du contrôle interne dans ces organisations ce qui pose concrètement la mise en place d'outils de gestion.

Les dimensions temporelles, psychocognitives et techniques que nous venons de présenter doivent permettre de répondre à la question centrale : l'amélioration des processus de décision.

5 Concept développé par Eisenhardt (1990) dans l'article « Speed and strategic choice, how managers

L'objectif final de la thèse est de présenter un guide des bonnes pratiques permettant une optimisation du processus de décision dans les organisations pluralistes sur la base de notre étude dans une chambre de commerce et d'industrie.

2 La démarche méthodologique

La méthodologie de recherche répond à une démarche inductive. Au sein d'une Chambre de Commerce et d'Industrie du grand Est de la France, trois études de cas ont été menées. Un contrat de recherche d'une année prévoyant une présence deux jours par semaine au sein de cette CCI a été signé. Elles n'ont pas un caractère longitudinale mais plus explicatif (Yin, 2003).

Ces trois études de cas représentent fidèlement l'action et le champ de compétence des CCI (soutien aux entreprises, formation, gestion d'équipements). Dans un cas, le fonctionnement perçu est correct. Dans les autres, des dysfonctionnements sont constatés. C'est en partant des anomalies que le chercheur peut proposer des solutions (Mintzberg, 1982).

Les trois cas sont :

- La mutualisation des services export
- La stratégie de développement de l'école de commerce consulaire
- La gestion de l'aéroport régional

Dans ce positionnement qualitatif, plusieurs techniques de recueil des données ont été utilisées. Tout d'abord, les données primaires de la recherche sont issues d'entretiens. La réalisation d'entretiens est un moyen pertinent pour avoir accès aux discours, aux positionnements et à la compréhension du rôle des acteurs dans une organisation donnée (Ehlinger, 2007). Trente deux entretiens ont ainsi été réalisés auprès d'acteurs en situation, sous forme semi-directive.

Ils ont été menés de manière individuelle, à chaque fois en respectant l'anonymat de la personne interrogée. L'échantillonnage des entretiens a été constitué pour

accelerate decision making », California Management Review

permettre de collecter les données les plus complètes sur les trois cas étudiés. Les parties prenantes jugées incontournables dans ces dossiers ont également été questionnées.

Des données secondaires tant internes (Comptes rendus des Assemblées Générales, des commissions des finances, rapports d'activité des services) qu'externes (revue de presse sur la CCI, rapports de la Chambre Régionale des Comptes) ont également été mobilisées.

Au final, c'est donc par une observation de ces faits que nous proposons d'étudier le processus de prise de décision sur trois cas concernant une Chambre de Commerce et d'Industrie

3 La description du plan

La thèse s'articule autour de trois parties.

La première partie correspond à la nature et au design de la recherche et comporte trois chapitres. Le chapitre 1 a pour objectif de réaliser un état de l'art sur les processus de décisions en les inscrivant dans une approche « practice ». En effet, la fabrique de la décision est l'orientation retenue dans la présente recherche. C'est ce qui justifie la mobilisation de la théorie de l'acteur réseau notamment pour comprendre la manière dont les relations entre acteurs se nouent au cours du processus de décision.

Le chapitre 2 précise le contexte organisationnel dans lequel est inscrit ce travail. Il s'agit donc de faire un focus plus particulier sur les chambres de commerce et d'industrie. Nous qualifions tout le long de la recherche les CCI d'organisations pluralistes. Nous présentons ainsi leurs caractéristiques dans ce chapitre. Par ailleurs, nous posons ici par rapport à la problématique générale de la recherche le besoin de contrôle pour ce type d'organisations, à travers notamment les rapports des Chambres Régionales des Comptes.

Le chapitre 3 a trait à la méthodologie de la recherche. Les choix épistémologiques et le recueil des données sont ainsi exposés. Une description complète du terrain de

recherche est aussi réalisée dans ce chapitre, en mentionnant notamment le fonctionnement des CCI, leurs responsabilités, leurs compétences ou bien encore les évolutions récentes dues à la réforme des institutions consulaires.

La seconde partie de la thèse présente la réalisation des études de cas. Les chapitres 4, 5 et 6 correspondent donc aux trois études de cas. Il s'agit ici de présenter dans un objectif descriptif les éléments nous permettant par la suite d'analyser sur ces trois cas les processus de décision.

Cela est réalisé dans la troisième et dernière partie de la thèse dont l'objectif est de présenter les enseignements de la recherche.

Le chapitre 7 propose une modélisation des processus de décision des trois études de cas. C'est un chapitre important dans le travail de thèse puisqu'il a une visée analytique. Dans les trois cas respectifs, l'objectif est de procéder à l'identification des phases du processus de décision, à la cartographie des acteurs et à l'analyse du rôle et de la place des outils de gestion.

Enfin, le dernier chapitre de la thèse propose une mise en perspective des résultats obtenus. Il s'agit ici de formuler des préconisations répondant à la question initiale de la thèse. Au regard des résultats obtenus sur le terrain de recherche d'une part et du cadre conceptuel que nous avons établi dans la première partie de la thèse d'autre part, nous concluons ce travail par l'élaboration d'un guide des bonnes pratiques pour améliorer la prise de décision.

Première partie : Nature et design de la recherche

1

Le processus de décision dans une approche « practice »

1.1	Introduction.....	16
1.2	Les processus de décision	17
1.2.1	Le modèle séquentiel classique	19
1.2.2	Les dimensions du processus de décision	24
1.2.2.1	La rationalité dans le processus de décision	25
1.2.2.1.1	Rationalité parfaite et rationalité limitée.....	25
1.2.2.1.2	Le modèle politique.....	26
1.2.2.1.3	Le modèle du « garbage can ».....	28
1.2.2.2	Les acteurs du processus de décision	29
1.2.2.3	La construction et la dynamique de l'action collective.....	32
1.2.2.4	Grille d'analyse du processus de décision.....	35
1.3	Une approche « decision as practice ».....	36
1.3.1	L'acteur réseau : cadre conceptuel de notre recherche, « decision as practice » 39	
1.3.1.1	L'intérêt de la méthode	41
1.3.1.2	Un modèle tourbillonnaire.....	44
1.3.1.3	Les notions clés de l'ANT.....	47
1.3.1.3.1	L'art de l'intéressement.....	48
1.3.1.3.2	Le processus socio technique.....	49
1.3.1.3.3	L'apparition de controverses	49
1.3.1.3.4	Le choix des porte-parole	50
1.3.1.3.5	Passer de l'incertitude à l'irréversibilité.....	51
1.3.1.4	Les défis méthodologiques posés par l'ANT.....	52
1.3.2	L'acteur réseau en Sciences de gestion	53
1.3.2.1	L'acteur réseau et l'instrumentation de gestion	54
1.3.2.2	L'acteur réseau et la décision.....	59

1 Le processus de décision dans une approche « practice »

1.1 Introduction

La littérature sur la décision et le processus décisionnel est abondante. Il convient de préciser tout d'abord qu'une décision peut être définie comme le fait de choisir entre plusieurs options et, par la suite, de mettre en œuvre la solution retenue. C'est un engagement spécifique à exécuter une action (Mintzberg, 1976) Ce sont les forces et faiblesses d'une organisation, ses opportunités, ses menaces, plus globalement son environnement, qui conduisent les membres d'une organisation à devoir prendre des décisions pour anticiper, orienter ou réagir à une situation. (Mintzberg, 1994).

La littérature sur la décision fait apparaître une opposition contenu/processus qui a longtemps structuré le débat.

La décision, émanant d'un processus, est très souvent rapprochée du terme de stratégie. On parle dès lors de décision stratégique. Pour certains auteurs (Andrews, 1971), les deux termes se confondent. Pour autant, il existe deux manières d'appréhender la décision stratégique. La première, en considérant que c'est son contenu qui prime. La seconde, en considérant que c'est la manière d'y parvenir, le processus décisionnel, qui est particulièrement significatif.

L'école du contenu de la décision fait suite aux travaux d'Igor Ansoff (1965), lesquels ont inspiré ceux de Chandler (1972) et de Porter (1980). La métaphore militaire permet de très bien définir l'approche conceptuelle de la décision dans une organisation par l'importance de son contenu. Dans une guerre à mener (concurrence, environnement...) pour survivre ou se développer, les organisations

doivent conquérir certaines zones et en délaissent certaines autres. C'est cette approche qui a servi de point de départ à l'utilisation de matrices⁶

6 Parmi celles-ci, il y a notamment les matrices BCG et Mackinsey

et à l'identification de « domaines d'activités stratégiques » (DAS). La décision stratégique est définie comme une tâche dont le contenu va permettre d'orienter les ressources d'une organisation dans la bonne direction pour atteindre un objectif, initialement identifié et posé.

L'autre école de pensée considère, à l'inverse, la décision stratégique comme un processus (Andrews, 1971). Un certain nombre de dimensions pilotent le processus de décision, que ce soient la structuration du pouvoir, le savoir-faire des employés, les valeurs propres à chaque organisation. Cette approche renvoie à la manière de concevoir et de mettre en œuvre une décision stratégique.

Les tenants de ces deux courants s'affrontent sur cette opposition entre contenu et processus. L'illustration la plus célèbre est celle du cas de Honda qui a donné lieu à une controverse. Alors que le succès de Honda sur le marché américain des motocyclettes a longtemps été analysé sous l'approche du contenu, c'est à l'inverse, une explication par le processus qui a été avancée par d'autres (Pascale, 1984). L'objet de la polémique porta sur le caractère intentionnel ou pas pour Honda de mettre en œuvre la stratégie décrite dans les matrices BCG. Cette controverse marque aussi la nécessité d'ouvrir le champ d'analyse des deux courants de décisions stratégiques au contexte organisationnel. Autant l'école du contenu s'ouvre timidement aux aspects cognitifs de la décision, autant pour l'école du processus, ces derniers sont dès le départ intégrés dans la réflexion.

Laroche (2007) suggère de clore cette querelle en prenant mieux en compte « *la réalité sociale de la stratégie* ».

1.2 Les processus de décision

Les recherches menées sur la prise de décision ont abouti à considérer cette dernière comme un processus constitué de plusieurs phases. Dewey (1910) s'essaye le premier à les caractériser, 1) définir le problème, 2) identifier les différentes alternatives et 3) choisir la meilleure.

Mais c'est une fois encore à Simon (1960) que nous devons une avancée majeure puisque son modèle de l'IMC a fait date et a donné lieu par ailleurs à de nombreuses critiques, notamment par Mintzberg. Les phases décisionnelles de l'IMC⁷ se décomposent en trois temps : 1) l'intelligence du problème, 2) la modélisation, 3) le choix. La phase de l'intelligence correspond à l'appréhension et la compréhension du problème. Celle de la modélisation a pour but de mettre en forme le problème et de rechercher les solutions alternatives. Enfin la phase de choix correspond à la prise de décision en elle-même.

D'autres auteurs considèrent un nombre plus important de phases dans le processus de décision. C'est le cas notamment de Russo et Schoemaker (1994) qui suggèrent quatre étapes : 1) le cadrage, 2) la collecte d'informations, 3) la décision, 4) le feed-back.

Drucker (1967) avance lui, six étapes dans le processus de décision : 1) la classification du problème pour faire ressortir à quelle catégorie il appartient, 2) la définition du problème pour en connaître les causes et les effets, 3) les spécifications permettant de définir les conditions limites pour atteindre les objectifs, 4) la décision permettant de satisfaire aux conditions limites et de remplir les objectifs, 5) le plan d'action en mobilisant les ressources nécessaires et en assignant les tâches aux personnels concernés, 6) le feedback pour évaluer la pertinence de la décision ou voir le cas échéant les mesures correctrices à prendre.

Si nous rappelons ici quelques modélisations des phases du processus décisionnel, c'est pour considérer dans notre recherche l'existence d'étapes dans le processus de décision. Il s'agit donc d'envisager la décision dans un modèle séquentiel. Schwenk (1984) a synthétisé ce modèle dans le tableau ci-dessous (Figure 1). A sa lecture, nous pouvons constater que les différents modèles considèrent le processus

7 IMC pour intelligence, modélisation, choix

de décision au départ par l'identification d'un besoin ou d'un problème nécessitant une décision pour se terminer par la mise en œuvre de la solution retenue.

Hofer et Schendel (1978)	Minzberg et al. (1976)	Glueck (1976)	Mazzolini (1981)	Modèle général
1- Identification de la stratégie	1- Phase d'identification - Reconnaissance d'un besoin de décision - Diagnostic	1- Évaluation (détermination des menaces et opportunités d'environnement, avantage comparatif de l'entreprise)	1- Identification d'un besoin de décision	1- Définition du but, identification du problème
2- Diagnostic d'environnement			2- Recherche de solutions d'action	2- Énoncé de solutions stratégiques
3- Analyse des ressources	2- Phase d'élaboration - Recherche - Conception	2- Choix, phase 1 considérer les solutions stratégiques	3- Analyse des solutions d'action	3- Évaluation des choix
4- Analyse d'écart			4- Revue et approbation	
5- Solutions stratégiques	3- Phase de choix - Examen - Évaluation - Autorisation	3- Choix, phase 2 choix de la stratégie	5- Mise en œuvre	4- Mise en œuvre
6- Évaluation de la stratégie		4- Mise en œuvre		
7- Choix de la stratégie		5- Évaluation		

Figure 1 : les phases du processus de décision, d'après Schwenk (84)

1.2.1 Le modèle séquentiel classique

Le modèle séquentiel classique est d'inspiration taylorienne. C'est un modèle de « decision making » proposant une relation linéaire (Figure 2) entre réflexion, décision et action (Torset, 2005). Cette approche classique définit le processus de décision par un aspect linéaire et rationnel (figure 3). Nous pouvons schématiser ce modèle (Desreumaux et Romelaer, 2001)

L'approche séquentielle classique du processus de décision :

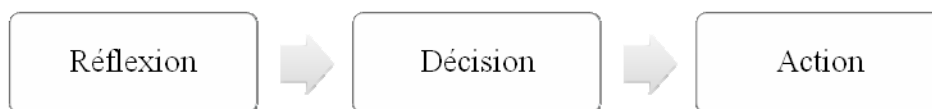


Figure 2 : La relation séquentielle, entre réflexion, décision et action

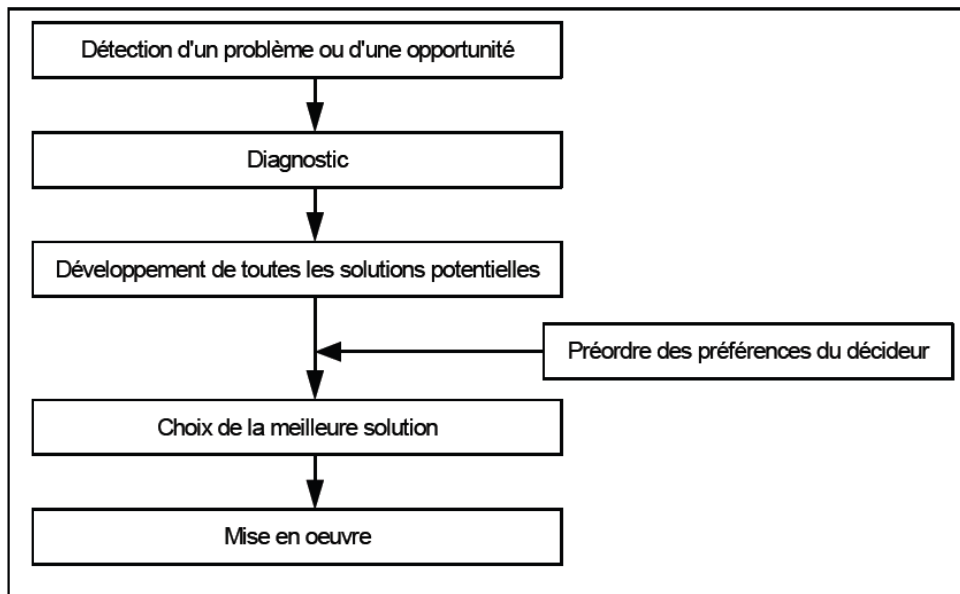


Figure 3 : Le modèle du processus de décision séquentiel classique, d'après Desreumaux et Romelaer, 2001

Ce modèle rationnel du processus de décision a été fortement critiqué et remis en cause pour plusieurs raisons.

Une critique récurrente formulée contre cette approche est son absence de compréhension et d'identification des dynamiques, notamment comportementales. Le lien direct et séquentiel entre décision et action a été discuté par Langley et al (1995) qui suggèrent à l'inverse, une interrelation des décisions.

« Beaucoup de questions persistent sous une forme ou une autre pour un temps considérable. Elles ne meurent pas nécessairement lorsque des décisions clés sont prises (...) Selon nous, la recherche dans ce domaine serait plus productive si elle était conçue en terme de courants de questions ('streams of issues') continues et interagissantes qui entraînent des actions, parfois au travers de décisions identifiables »

Toujours dans cette même idée, Romelaer (1998) invite à distinguer processus stratégique et maturité stratégique. Dans le premier cas, il s'agit du processus de décision tel que nous pouvons classiquement le définir. Dans le second cas, il s'agit de réflexions n'ayant pas forcément abouties à une prise de décision mais plutôt à l'émergence et la diffusion d'idées.

Par ailleurs, des travaux sur la place de l'intuition dans le processus de décision viennent aussi contester ce modèle classique et rationnel (Bower 1970 ; Lebraty, 1996, Eisenhardt 1989). Albert Einstein disait qu'un esprit intuitif était un don sacré et qu'un esprit rationnel était un serviteur fidèle. L'intuition peut donc être perçue, soit comme étant un savoir tacite, faisant suite à une compréhension rapide ou une expérience suffisamment riche. Mais, à l'inverse, elle peut être présentée pour masquer une certaine ignorance.

L'intuition répond surtout à des mécanismes cognitifs contraires au modèle linéaire et rationnel. Klein (2004) suggère même que l'intuition est le mécanisme central de tout processus de prise de décision complexe.

Nous le voyons à travers ces différents éléments de remise en cause du modèle classique du processus de décision, c'est l'approche séquentielle qui pose problème. Une vision plus itérative est nécessaire sans toutefois remettre en question l'existence de phases dans le processus décisionnel. Cela nous est ainsi dit par Forgues (1983) :

« De nombreux modèles présentent les processus de décision comme une succession de phases, clairement ordonnées. Il est apparu ensuite que ces phases ne reflétaient peut-être pas toute la complexité du processus. Il a alors été fait état de possibilité de boucles, de retours en arrière, voire de chemins se séparant en plusieurs branches. »

Et aussi par Van de Ven (1992) qui propose de répertorier en cinq catégories les formes de progression dans le processus de décision (Figure 4).

Progression d'événements	Caractérisation
Progression unitaire	Les étapes s'enchaînent les unes après les autres.
Progression multiple	Le chemin suivi est multiple. La progression peut être parallèle, divergente ou convergente.
Progression cumulative	Plusieurs étapes peuvent se dérouler en même temps. La cumulation peut résulter de phénomènes : - d'addition, comme résultat des séquences précédentes, - de substitution où les effets de la phase antérieure sont effacés ou soustraits, - ou de modification qui fait d'un événement ultérieur une différenciation, une généralisation ou une version plus stable du précédent.
Progression conjonctive	Les événements d'un chemin peuvent influencer les événements d'autres chemins d'une progression multiple.
Progression récurrente	Les phases sont susceptibles de se répéter suivant des boucles de rétroaction.

Figure 4 : Les différentes formes de progression dans le processus de décision, d'après Van de Ven (1992)

La présente recherche aura pour terrain une organisation⁸ dans laquelle les enjeux de pouvoir sont importants. Cette critique de linéarité dans le processus de décision vaut également pour les décisions politiques.

Sfez (1976) dans son ouvrage célèbre « Critique de la décision » rappelle les séquences classiques du modèle linéaire de décision politique : 1) la préparation, 2) la décision, 3) l'exécution.

Cette approche correspond à la logique de Rationalité des Choix Budgétaires (RCB) qui a longtemps été la référence pour décider dans les administrations publiques (Monnier et Duran ; 1992).

Là aussi, c'est une vision systémique plus que linéaire qui est privilégiée pour les processus de décision politique. C'est celle que nous adopterons dans le cadre de notre travail de recherche.

« La plupart des décisions politiques répondent à des exigences multiples, voire contradictoires, qui émanent de

⁸ Nous définirons plus précisément dans le chapitre 2 les caractéristiques des CCI et leur caractère pluraliste

groupes sociaux différents. Par ailleurs, il n’y a pas de remise en cause possible des objectifs, et ce sont principalement les moyens, les coûts et les modalités de l’exécution qui déterminent la décision » (Sarget, 2005).

En considérant le processus de décision par une vision systémique et itérative, il convient par conséquent de s’interroger sur les fondements d’une démarche processuelle. Et là, deux approches peuvent être considérées, la démarche synoptique versus la démarche incrémentale. (Desreumaux, 1993 ; Fredrickson et Mitchell, 1984)

Le tableau ci-dessous présente ce qui oppose ces deux démarches (Figure 5):

Caractéristiques	Démarche synoptique	Démarche incrémentale
1 – Initiation (stimulus)	Le processus est initié en réponse à des problèmes ou des opportunités, apparus pendant la surveillance constante de l’environnement.	Le processus est initié en réponse à un problème ou une insatisfaction vis-à-vis de l’état actuel.
2 – Concept d’objectifs	Le processus est orienté pour atteindre un objectif spécifique ou un état futur désiré.	Le processus est orienté pour obtenir une modification de l’état actuel. Il est curatif.
3 – Relation fin/moyens	L’objectif est défini d’abord, indépendamment de l’analyse des alternatives. La décision est un processus fin/moyens.	Le résultat du changement curatif est considéré en même temps que sont analysés les moyens pour le réaliser. Les processus sont enchevêtrés et simultanés.
4 – Concept de choix	Le choix final d’une alternative est fonction de sa contribution à l’atteinte de l’objectif.	Le choix final d’une alternative est pris en combinant les alternatives considérées et leurs conséquences possibles et en sélectionnant la combinaison qui se rapproche le plus du résultat désiré.
5 – Degré de complétude	Le processus est exhaustif dans l’identification et la sélection des objectifs, ainsi que dans la génération et l’évaluation des alternatives. Tous les facteurs sont considérés.	Seulement quelques alternatives et quelques conséquences sont considérées. Certains des facteurs sont omis de l’analyse.
6 – Degré d’intégration	Des efforts conscients sont menés pour intégrer les décisions composant la stratégie, afin de s’assurer qu’elles se renforcent.	Peu d’efforts ne sont menés pour intégrer les décisions individuelles. La stratégie est un ensemble de décisions faiblement reliées.

Figure 5 : Fredrickson et Mitchell, 1984

La démarche synoptique s’inscrit grandement dans la lignée du modèle rationnel de la décision en présentant une série d’étapes logiques. Surtout, c’est une approche qui nécessite une maîtrise exhaustive et complète de l’information. C’est

la raison pour laquelle la démarche incrémentale a très souvent été présentée positivement dans les travaux sur les processus de décision (Desreumaux, 1993 ; Lindblom, 1979). Pour résumer cette approche, le raisonnement incrémental signifie que les acteurs organisationnels ne prennent pas leur décision de manière finalisée et complète mais par une série de petites étapes qui nécessitent des ajustements au fur et à mesure que le processus de décision se déploie. Le modèle incrémental est issu de travaux provenant aussi bien des organisations publiques (Lindblom, 1979) que du privé (Quinn, 1978). Plusieurs déclinaisons de l'incrémentalisme ont pu être recensées. Elbanna (2006) en considère deux principalement, l'incrémentalisme logique et l'incrémentalisme politique. Cette distinction trouve son sens dans les rapports différents de ses acteurs à la rationalité. L'incrémentalisme politique, appelé encore incrémentalisme disjoint (Rajagopalan et Rasheed ; 1995) et issu du modèle Lindblom, présente les caractéristiques de la démarche décisionnelle dans les organisations pluralistes (Rajagopalan et Rasheed ; 1995) :

Facteurs contextuels organisationnels : Pouvoir dispersé, valeurs conflictuelles, interdépendances, manque d'autorité prescriptive

Nature de l'environnement : Stable, relativement prévisible

Structure des objectifs et des valeurs : Diffus, partisans, valeurs conflictuelles et dissimulées

Processus de coordination : Adaptatif, ajustement mutuel partisan

Objectifs opérationnels : Accord social, limitation des conflits

Mécanismes de support : Décideurs multiples

Domaine d'application : Politiques incrémentales, changements mineurs avec faible compréhension

1.2.2 Les dimensions du processus de décision

1.2.2.1 La rationalité dans le processus de décision

Les débats autour de la rationalité sont évidemment incontournables lorsqu'il s'agit de prise de décision. Avec une variante fondamentale (qui a d'ailleurs structuré ce débat), le fait de considérer la rationalité individuelle de chaque individu ou la rationalité de l'action collective dans laquelle chaque a son propre raisonnement. C'est pour cela que plusieurs catégories de rationalités ont pu être identifiées (Romelaer et Lambert ; 2001) et qu'un travail de synthèse a été réalisé pour en définir les grandes orientations. Pour résumer une littérature conséquente sur le sujet, Eisenhardt et Zbaracki (1992) ont regroupé en trois grandes catégories les processus de prise de décision selon les différents types de rationalité.

- le modèle rationnel de la prise de décision
- le modèle politique
- le modèle du garbage can

1.2.2.1.1 Rationalité parfaite et rationalité limitée

La rationalité parfaite dans le processus de décision suppose que chaque individu va chercher à maximiser son comportement en fonction d'un certain nombre de contraintes (Allison, 1971). Cette vision issue de l'économie néo-classique correspond au modèle linéaire et logique que nous avons déjà présenté dans ce document. Elle suppose que chaque individu soit en situation et en capacité de bénéficier de toute l'information et de la connaissance nécessaire pour effectuer un choix maximisant une certaine valeur.

Ces caractéristiques décrivant la rationalité parfaite ont été, dans les faits, très critiquées. Une des premières contestations a été menée d'Herbert Simon (1945). Il fonde son jugement critique sur trois éléments qui rendent selon lui caduques une perspective de rationalité parfaite. 1) la connaissance est fragmentaire et non complète, 2) la difficulté d'anticipation de ses individus, 3) la difficulté d'envisager toutes les solutions possibles face à une situation.

Cette remise en cause a permis de développer le concept de rationalité limitée. Avec cette idée que les individus ne peuvent choisir la solution optimale mais celle qui apparaît comme étant la plus satisfaisante au regard de leurs contraintes.

La proposition de Simon sur la rationalité des acteurs a été appuyée par d'autres travaux. Notamment ceux de Cyert et March (1963) qui ont montré le flou autour des buts organisationnels dans l'esprit des acteurs. Les individus vont avoir tendance à chercher des solutions pouvant plus les satisfaire localement plutôt que les solutions importantes pour l'organisation à laquelle ils appartiennent. Au fond, c'est presque un caractère opportuniste qui guide les acteurs d'une organisation (Carter, 1971 ; Anderson, 1983).

La distinction fondamentale entre rationalité parfaite et limitée est donc la prise en compte des limites cognitives des individus. A ce sujet, Simon (1979) complètera son concept en mettant en avant la nécessité de procéder à des simplifications cognitives, notamment dans le cadre d'un processus de prise de décision. Pour choisir, l'individu peut procéder par analogie sur des cas considérés comme similaires, compter sur son expérience ou bien même son intuition (Krabuanrat et Phelps, 1998).

1.2.2.1.2 Le modèle politique

La rationalité politique trouve également son essence dans la critique de la rationalité parfaite. Elle se différencie simplement de la rationalité limitée dans la mesure où elle peut considérer les acteurs individuellement rationnels. En revanche, collectivement, la rationalité n'est plus permise en raison d'un fonctionnement par coalition d'individus ayant des intérêts divergents.

Eisenhardt et Zbaracki (1992) considèrent qu'il y a trois aspects qui caractérisent le modèle politique : 1) Les décisions émanent d'individus dont les intérêts sont différents, 2) Les individus constituent des groupes ou des coalitions pour faire prévaloir leur intérêt, 3) Les décisions sont fortement influencées par les individus les plus puissants.

Autrement dit, c'est la présence de groupes, dont les objectifs sont différents et parfois incompatibles, qui permet de qualifier une organisation comme un système politique (Eisenhardt et Zbaracki;1992).

Plusieurs études sont venues étayer ce propos. Une parmi les plus citées est celle d'Allison (1971) sur la crise des missiles de Cuba. L'auteur montre les profondes divisions entre les conseillers du Président Kennedy, qui doit pourtant prendre une décision. De cet exemple, Allison montre que la décision doit être le reflet aussi bien d'une vision parcellaire correspondant au niveau d'information disponible par chaque individu que d'une vision plus globale en tenant compte des intérêts différents, parfois source de conflits, pouvant exister entre chaque individu.

Une autre étude rapportée par Eisenhardt et Zbaracki (1992) fait référence à la prise de décision dans une organisation bien singulière, l'université. Les auteurs décrivent un système pluraliste générant de nombreux conflits pour illustrer la rationalité politique. Surtout, cette étude du processus de décision dans une université montre que ce sont les préférences des individus et des groupes les plus puissants qui sont prises en compte au moment de la décision. Cette « prime » aux plus influents est un aspect du modèle politique (Hining et al, 1974).

Dans cette approche, les notions de négociations, de compromis, de marchandage sont fondamentales (Cyert et March, 1963, Crozier et Friedberg, 1977).

A ce stade de présentation des types de rationalité dans le processus de décision⁹, les travaux de Dean et Sharfman (1996) sont particulièrement intéressants puisque pour ces auteurs les processus décisionnels ne peuvent être que rationnels ou politiques. Plus précisément, ils considèrent que le succès de décisions stratégiques est positivement lié à un processus rationnel et négativement lié à un comportement politique. Dean et Sharfman reconnaissent l'existence de critères politiques dans la décision. Selon eux, ils se justifient principalement par des intérêts différents en fonction de facteurs, hiérarchiques, personnels, fonctionnels et professionnels. Tout l'enjeu dans des organisations politiques est de permettre une prise de décision plus efficace, ce qui suppose que les individus collectent des

9 Nous avons présenté à ce stade la distinction entre rationalité parfaite et limitée, ainsi que les caractéristiques du modèle de rationalité politique.

informations précises et complètes plutôt qu'ils n'usent de leur pouvoir au service d'intérêts cachés. Dean et Sharfman affirment que les managers « politiques » ont donc le pouvoir d'influencer le succès d'une décision stratégique. Pour cela, il faut construire un environnement favorable et respecter les étapes de la prise de décision.

C'est une vision différente de Cyert et March (1963) pour qui la rationalité de la prise de décision est une fiction théorique plus qu'une dimension mesurable. Et c'est aussi une autre approche de ceux qui pensent que la rationalité politique est un aspect neutre, voire positif, sur les décisions stratégiques (Pfeffer, 1981 ; Petitgrew, 1973).

Petitgrew (1973) identifie une dimension politique incontournable dans la prise de décision puisque toute décision est de nature à menacer la répartition des ressources organisationnelles. Un individu peut, en effet, voir son pouvoir et son statut changer. Le processus de décision politique peut donc être compris comme la résolution de demandes contradictoires. La dimension politique dans la décision est présentée ici comme un management des sens. C'est un processus de construction de légitimité pour certaines demandes et de délégitimation pour d'autres demandes.

1.2.2.1.3 Le modèle du « garbage can »

Le modèle « garbage can » de Cohen et al (1972)¹⁰ s'est construit pour expliquer les organisations évoluant dans des environnements complexes, instables et ambigus, ce que les modèles rationnels ou politiques ne peuvent faire. Ce sont les organisations que ces auteurs qualifient « d'anarchie organisée ». Les institutions publiques sont citées parmi les organisations de ce type. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques du modèle anarchique décrit par Cohen et al (figure 6)

¹⁰ Cohen, M.D., March, J.G., Olsen, J.P. 1972. Le modèle du « garbage can » dans les anarchies organisées. Dans March J.G., 1991, Décisions et Organisations, Éditions d'organisation

Concept	Description
Décision	- Un construit post-factum produit par les participants - Origines et terminaison des processus décisionnels sont problématiques - Les problèmes peuvent être adressés sans choix ; les choix peuvent être faits sans problème explicite
Objectifs	- Désaccord quant aux relations de cause à effet - Désaccord quant aux objectifs
Participation	- Participation fluide - Porteurs de problèmes et de solutions - Importance de la présence de participants dans les opportunités de choix
Dépendance contextuelle	- Problèmes concurrents, opportunités de choix et attention des participants influencent le style décisionnel - Événements exogènes et aléatoires influencent la définition du problème et les critères d'évaluation
Temps	- Le passé ne peut être répété ; le temps engendre des problèmes et des évolutions contextuelles, et influence les critères d'évaluation - Pas obligatoirement séquencé aux problèmes, choix et actions

Figure 6 : Le modèle anarchique, d'après Pinfield (1986)

Le modèle du garbage can considère la décision comme étant le résultat de quatre facteurs indépendants à l'intérieur d'une organisation. Ces facteurs sont :

- L'opportunité du choix : les occasions qui sous-tendent une décision
- Les solutions, qui permettent la résolution des problèmes
- Les participants au processus de décision, en fonction des attributs de la décision et de leur disponibilité
- Les problèmes des individus à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation

1.2.2.2 Les acteurs du processus de décision

Ce que le modèle du « garbage can » sous-entend, et que nous allons développer plus avant dans cette partie, c'est la nécessité d'humaniser le processus de décision. Comme le dit Langley et al (1995)¹¹, c'est de considérer le décideur comme « un créateur, un acteur et un porteur de la décision ». Il convient donc de prendre en considération la place des individus dans le processus décisionnel d'une organisation. A fortiori, lorsqu'il s'agit de structures complexes (Beers et al, 2006)

11 Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E., Saint-Macary J., (1995), "Opening up decision making : the view from the black stool", Organization Science, vol. 6, 3, pp. 260-279

dans lesquelles les acteurs sont nombreux et leurs objectifs différents. Le nombre de décideurs peut être une dimension à considérer (Desreumaux, 1993).

Mais, ce qui questionne en plaçant les acteurs au cœur du processus de décision, c'est le rapport avec leur structure cognitive. Cette dernière est basée sur la perception de la réalité (Chermack, 2003). La conséquence sur le processus décisionnel est la manière dont vont agir les décideurs en fonction de ce qu'ils voient, entendent et pensent. C'est ce que montre la figure ci-dessous, en plaçant la structure cognitive dans le processus de décision (figure 7).

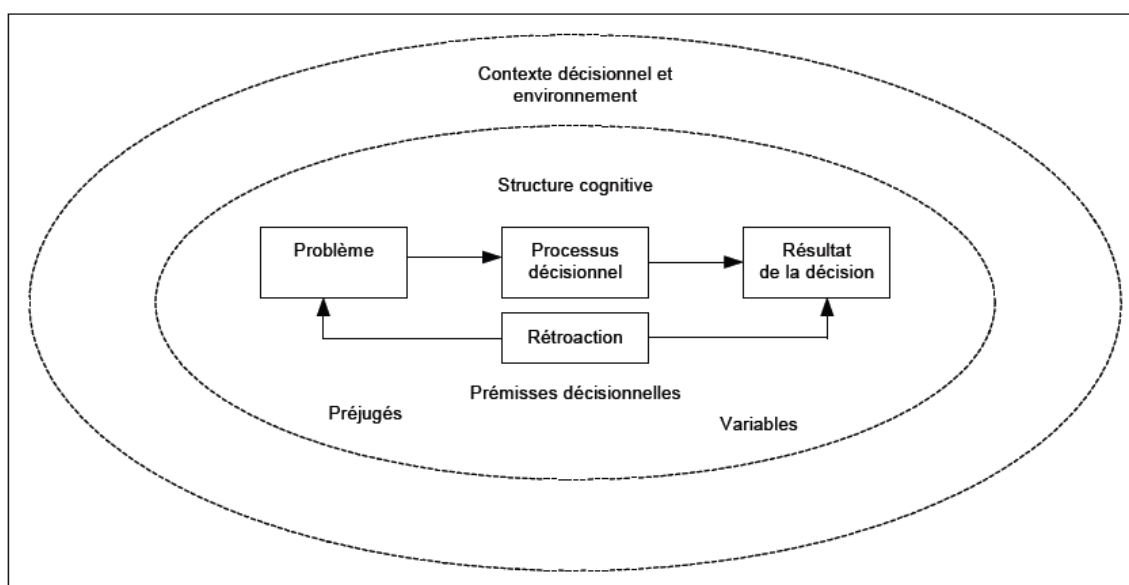


Figure 7 : Structure cognitive et processus de décision, d'après Chermack (2003)

Pour rappel, dans le cadre de la présente recherche, nous menons une réflexion sur les organisations pluralistes. Dès lors, nous cherchons à analyser dans ce cadre les processus de décisions stratégiques. La définition du contexte pluraliste éloigne a priori de l'école classique de la décision. Celle de Drucker ou de l'École de Harvard dans laquelle la rationalité de l'individu est l'élément central. Elle nous éloigne aussi a priori des courants du milieu du XX^{ème} siècle qui ont surtout cherché à faire évoluer la notion de rationalité. De toute évidence, une concordance s'impose entre le contexte caractérisant les organisations pluralistes

et la prise en compte de nouvelles dimensions dans ce qui est dorénavant appelé le « management stratégique » (Laroche, 1995). La prise en compte des structures sur la stratégie, des jeux politiques, des croyances et valeurs propres à chaque organisation, est à la base des approches cognitives en matière de prise de décision stratégique. (Laroche et Nioche, 1994). Il est, par exemple, proposé de corriger les anomalies mettant à mal la rationalité du décideur par le biais de cartes cognitives. Mais l'analyse du processus décisionnel dans une approche cognitive ne trouve de justification que si elle se fait dans un contexte organisé. Elle est donc abordée dans une perspective temporelle et contextualiste.

*« Considérant la situation décisionnelle comme
contrainte par une structure de rapports sociaux et par
les « conduites d'autres individus » (Lauriol, 1996)*

Cela met en avant le caractère pluraliste du contexte de la situation décisionnelle. Ce dernier s'analyse selon deux dimensions :

- Un contexte externe intégrant les éléments politiques, concurrentiels ou économiques liés à l'environnement de l'organisation.
- Un contexte interne devant tenir compte des valeurs, de l'identité, de l'histoire, ou bien encore de la structure de l'organisation.

L'approche socio cognitive dans une perspective temporelle et contextualiste présente l'intérêt de permettre d'identifier les événements structurants du contexte externe et d'en tirer les effets sur le contexte interne.

Lauriol (1996) présente la situation décisionnelle dans une approche socio-cognitive.

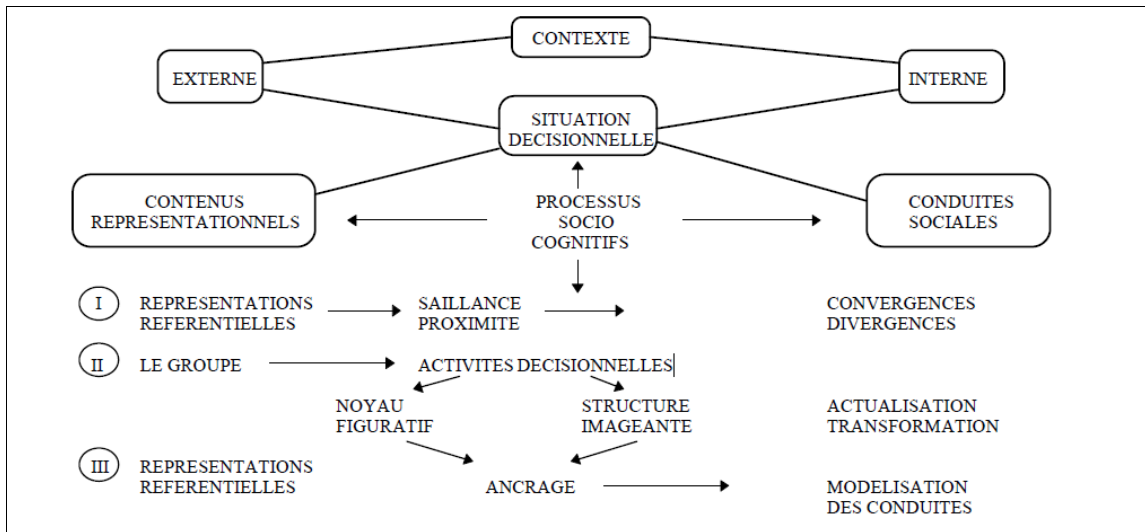


Figure 8 : Cadre d'analyse de la situation décisionnelle dans une approche socio-cognitive

Certains travaux montrent les limites d'une telle approche. Philosophiquement, les tenants d'un constructivisme et ceux d'un positivisme s'opposent inévitablement sur un tel sujet. Le risque aussi est de conclure par facilité à des marqueurs socio-cognitifs pour justifier les carences d'une organisation. Cette approche apparaît, pour autant, particulièrement pertinente à mobiliser dans les organisations atypiques, dans lesquelles les interactions entre acteurs sont marquées par des enjeux institutionnels et politiques.

1.2.2.3 La construction et la dynamique de l'action collective

L'importance des structures cognitives n'est pas sans conséquence sur l'action collective au sein d'une organisation. Cela questionne aussi sur la place de l'information et de la répartition de la connaissance dans le processus de décision. Pour Crozier et Friedberg (1977), les jeux politiques dans l'organisation influent la façon dont les informations sont utilisées, sélectionnées et présentées. Le lien entre information et décision est d'évidence très fort. Le Moigne (1974) le qualifie ainsi :

« L'information occupe une place centrale dans le processus de décision, centrale au point que bien des incompréhensions, et parfois de durs conflits sont nés d'une sorte de confusion tacite entre l'information et la décision, entre les systèmes d'information et les systèmes de décision, voire entre la théorie de l'information et les théories de la décision ».

L'auteur considère surtout que c'est l'acteur qui décide plus de l'information que celle-ci n'informe ses décisions. Cela rejoint l'idée selon laquelle les décideurs recherchent des informations pour justifier une décision déjà prise ou allant dans le sens de leur préférence (Feldman et March ; 1991). Cette approche tend à montrer un fonctionnement de type heuristique dans l'utilisation de l'information (March, 1976).

La manière de répartir la connaissance est aussi un enjeu important pour favoriser une bonne prise de décision. C'est ce que nous dit la théorie de la cognition distribuée (Hutchins, 1994). L'intérêt de cette approche est de clairement montrer que l'unité pertinente pour appréhender la performance de l'action est un dispositif ou un système fonctionnel comprenant des agents individuels en interactions entre eux et en interaction avec des artefacts. Cela renvoie inévitablement au concept de pouvoir. Crozier et Friedberg (1977) ont beaucoup écrit à ce sujet. L'examen des relations de pouvoir est indissociable de l'analyse stratégique des décisions et de l'action collective. Le pouvoir est relationnel d'après les auteurs du célèbre ouvrage « l'acteur et le système ». Cela signifie qu'il y a une dépendance entre les différents acteurs pour arriver à résoudre un problème organisationnel. Que ce soit de manière verticale avec la hiérarchie ou horizontale avec d'autres acteurs aux responsabilités différentes, la résolution du problème se fait par le biais d'arrangements correspondant aux intérêts respectifs des différents acteurs. Crozier et Friedberg (1977) identifient quatre sources de pouvoir :

- L'expertise technique, le savoir faire
- La maîtrise des informations

- La maîtrise des règles et de l’attribution des moyens
- La maîtrise des relations avec les environnements pertinents pour l’organisation

La problématique de la dynamique de l’action collective dans des organisations complexes tend à considérer la prise de décision de manière collective, collaborative et participative. (Senge et al., 2007).

C’est aussi ce que suggère le modèle de décision de Callon, Lascoumes et Barthe (2009)¹². Les auteurs prônent la pertinence d’un enchaînement de rendez-vous basé sur l’exploitation d’informations nouvelles plutôt que le caractère tranché et irréversible de la décision. L’importance de la réversibilité de la décision selon eux nécessite une prise de décision dans le cadre d’un processus itératif engageant un réseau d’acteurs diversifiés. Le modèle de Callon, Lascoumes et Barthe (figure 8) fait référence au concept de « démocratie dialogique », c'est-à-dire « *un régime où les décisions et la production des connaissances sont partagées entre les groupes concernés, les experts et les représentants politiques* ».

12 Modèle de décision politique dans lequel les auteurs conditionnent l’irréversibilité de la décision

DECISION TRANCHEE (démocratie délégative) modèle 1	ENCHAINEMENT de RENDEZ-VOUS (démocratie dialogique) modèle 2
Un moment unique, un acte individuel	Une activité itérative qui enchaîne des décisions de second rang
Prise par un acteur légitime	Engageant un réseau d'acteurs diversifiés
Clôturée par l'autorité scientifique puis politique	Réversible, ouverte à de nouvelles informations ou à de nouvelles formulations de l'enjeu

Figure 9 : Les modèles de décision politique, d'après Callon, Lascoumes et Barthe (2009)

1.2.2.4 Grille d'analyse du processus de décision

A travers les éléments de la littérature que nous venons de présenter, nous pouvons synthétiser à l'aide d'une grille d'analyse les dimensions du processus de décision que nous souhaitons analyser dans la présente recherche.

Dimensions du processus	Qualification Auteurs	
Acteurs du processus	Identification des acteurs du processus de décision	Desreumaux, 1993
	Structure cognitive des acteurs	Chermack, 2003

	de la décision	Laroche et Nioche, 1996
Caractéristiques de l'action collective	Connaissance et dynamique de l'action collective	Feldman et March, 1991 Hutchins, 1994 Senge et al, 2007
	Démarche incrémentale VS démarche synotique	Desreumaux, 1993 Lindblom, 1979
	Pouvoir	Crozier et Friedberg, 1977
Rationalités mises en œuvre	Rationalité parfaite ou limitée	Allison, 1971 Simon, 1945
	Rationalité politique	Dean et Sharfman, 1996
	Rationalité du modèle garbage can	Cohen, March, Olsen, 1972

Figure 10 : Grille d'analyse du processus de décision dans notre recherche

1.3 Une approche « decision as practice »

S'intéresser au processus de décision comme nous venons de le faire s'inscrit dans une analyse de la stratégie d'une organisation. La stratégie peut être un terme fourre tout pour décrire toutes sortes de décisions, d'actions, de processus ou de ressources (Lorino, Tarondeau ; 2006). Ne parle-t-on pas de marketing stratégique, de contrôle de gestion stratégique ? Ce détournement de sens nécessite de clarifier la donne autour de cette notion de stratégie. Nous pouvons retenir cette proposition de définition de Lorino et Tarondeau (2006) :

« La stratégie est un ensemble de décisions ou d'intentions qui visent à agir sur les conditions d'insertion de l'organisation dans son environnement ».

La décision est donc une composante essentielle aux frontières du management stratégique. Nous faisons le choix d'aborder ce dernier selon la perspective de la pratique en stratégie : « strategy as practice ».

Cette perspective se résume en une question : comment les gestionnaires font la stratégie concrètement dans les organisations ? (Langley, 2007)

C'est un professeur d'Oxford, Whittington, qui pose les fondements du courant de recherche « strategy as practice » (1996). La figure ci-dessous illustre les quatre perspectives de la stratégie selon le niveau d'analyse et la finalité (Figure 11).

		NIVEAUX D'ANALYSE	
		Organisations	Managers
FINALITÉ	Où ?	<i>Policy</i>	<i>Planning</i>
	Comment ?	<i>Process</i>	<i>Practice</i>

Figure 11 : Les perspectives de la stratégie, d'après Whittington (1996)

La perspective de la pratique aborde donc la stratégie sous un angle « micro ». Il s'agit non pas de s'intéresser exclusivement au contenu et aux processus de changements stratégiques mais plutôt de considérer les activités quotidiennes des gestionnaires dans la formation de la stratégie. Les discours, des routines et des

conversations journalières permettent de comprendre comment les membres d'une organisation interagissent et font la stratégie. (Whittington, 2003 ; Jarzabkowski, 2004).

« La stratégie naît et est le résultat d'un faisceau de micro-décisions prises au quotidien » (Chanal, 2007)

L'approche considérant la stratégie comme une pratique sociale puise son influence dans un ensemble d'aspects théoriques en sciences sociales. Parmi ceux-ci, il y a les travaux de Bourdieu sur la pratique et ses caractéristiques humaines, dynamiques et contraintes par de multiples forces et des espaces de socialisation différents. Il y a ceux aussi de De Certeau pour qui la rationalité s'inscrit exclusivement dans la pratique du quotidien ou bien encore la théorie de la structuration de Giddens exposant la dichotomie entre la structure sociale et l'action individuelle. (Oakes, Townley et Cooper 1998 ; Hendry, 2000 ; Whittington, 2001).

Même si les travaux abordant la perspective de la pratique sont de plus en plus nombreux, il existe encore un débat sur ce qu'elle doit recouvrir. D'aucuns se limitent à dire qu'il s'agit de décrire de manière détaillée les activités quotidiennes des membres d'une organisation (Johnson, Mellin et Whittington ; 2003). D'autres avancent l'idée selon laquelle la perspective de la pratique doit s'attacher avant tout chose à comprendre comment les acteurs agissent dans un contexte de relations sociales, de règles, de savoir-faire et d'objectifs (Jarzabkowski ; 2003, 2004). Le terme de pratique est aussi sujet à plusieurs définitions (Whittington ; 2005). Cette pluralité d'opinions émises sur la perspective de la pratique ne permet pas d'en faire un ensemble théorique unifié. Cependant, quelle que soit la manière dont elle est abordée, cette approche pose toujours les mêmes questions : qu'est-ce que la stratégie ? Qui sont les stratèges ? Que font-ils ? Qu'est-ce qu'une étude de ce que font les stratèges peut expliquer ? De quelle manière les théories de l'organisation et du social peuvent-elles informer les recherches en stratégie dans la perspective de la pratique ? (Jarzabkowski *et al*, 2006) Comment les savoirs en

stratégie sont-ils utilisés (Jarzakowski, 2003) et comment devraient-ils être utilisés (Tsoukas et Knudsen, 2005) ?

La perspective de la pratique s'intéresse donc aux liens entre ce qui constitue le savoir « knowing », le faire « doing » et l'usage « using ».

Elle invite également à se pencher sur les acteurs d'une organisation participant à la formation de la stratégie, à quelque niveau que ce soit, pour ne pas se focaliser uniquement sur le haut de la pyramide hiérarchique. Cela signifie aussi que la perspective de la pratique doit intégrer dans sa réflexion les acteurs qui sont extérieurs à l'organisation étudiée.

La pratique en stratégie s'observe dans l'action. « On cherche à comprendre comment les acteurs utilisent les modèles stratégiques, les outils techniques et les codes organisationnels pour construire la stratégie. Le faire stratégique et le dire stratégique sont donc intimement liés à la manière dont les acteurs utilisent les objets et les artefacts qui les entourent pour construire la stratégie ». (Rouleau, Allard-Poesi et Warnier ; 2007)

Cette approche de la pratique en stratégie peut donc être appliquée à une de ses principales composantes : la décision. Nous parlons dès lors de fabrication de la décision, « decision as practice ». Cette démarche vise à se focaliser sur les pratiques et les activités des individus d'une organisation lors du processus de décision. Cela revient à poser la question, comment se fabriquent concrètement les décisions ?

Un tel positionnement prend le parti pris de recentrer l'analyse de la décision sur les acteurs d'une organisation. Cela nous semble d'autant plus pertinent au regard du type d'organisation que nous allons étudier : une organisation pluraliste (que nous décrirons plus en avant dans les chapitres suivants) dont les membres peuvent avoir des objectifs différents. Cette approche vise aussi à s'intéresser aux interactions entre individus dans des lieux et moments particuliers de la décision.

1.3.1 L'acteur réseau : cadre conceptuel de notre recherche, « decision as practice »

Le courant de « strategy as practice », « decision as practice » que nous venons de décrire peut trouver, au travers de la théorie de l'acteur réseau, un cadre conceptuel de référence.

C'est l'idée que soutiennent Denis, Langley et Rouleau (2007) selon laquelle il convient de trouver le cadre théorique pour étudier « *la description fine des actions des managers dans leur contexte concret d'action pour les uns, le sens (significations et objectifs) de ces actions et leurs sources ou déterminations (historiques, sociales et sociétales) pour les autres* ». Ils complètent en ajoutant la pertinence d'une telle analyse dans le contexte des organisations pluralistes¹³. Ce contexte organisationnel correspond à notre terrain de recherche et constitue ainsi un élément important dans notre réflexion.

Le cadre théorique de l'acteur réseau permet aussi de faire correspondre parfaitement l'approche de la pratique et la vision de l'organisation comme le fruit d'un processus social. Ce ne sont pas uniquement les acteurs du sommet de l'organisation qui participent à la formation de la stratégie et à la prise de décision mais c'est à l'inverse une mobilisation de multiples acteurs à plusieurs niveaux organisationnels.

Les « middle managers » créent et diffusent le sens dans leurs routines lorsqu'ils rencontrent d'autres acteurs dans leur environnement quotidien (Rouleau, 2005). C'est grâce à leurs connaissances tacites que ces gestionnaires parviennent à légitimer leurs actions.

« L'introduction de la perspective par les pratiques en management stratégique permet de questionner le rôle de la base et du management intermédiaire, de leurs pratiques, de leurs différentes formes d'activité, de leurs difficultés, de leurs prédéterminations et leur liberté d'actions, de leur bricolage dans la construction de la stratégie. Si nous avons des connaissances sur ces points, cela pourra nous aider à

13 Ils citent le cas des hôpitaux et des universités comme organisation pluraliste

mieux appréhender le changement stratégique et ses difficultés, la constitution, le maintien, l'obsolescence, le renouvellement d'un avantage concurrentiel ou bien des questions beaucoup plus spécifiques comme celle de l'ambiguïté causale ou de la codification des connaissances stratégiques » (Golsorkhi ; 2007)

Il apparaît clairement donc que la théorie de l'acteur réseau offre un cadre conceptuel d'opérationnalisation des recherches ancrées « strategy as practice » (Brechet et Desreumaux ; 2007). Les auteurs affirment que :

« Si l'on considère que la stratégie existe dans la mesure où son existence est rendue effective par le réseau d'acteurs qui la supporte, l'ANT¹⁴ vient assez naturellement à l'esprit comme cadre de référence ».

Nous faisons donc le choix de faire de la théorie de l'acteur réseau le fondement de notre cadre conceptuel.

1.3.1.1 L'intérêt de la méthode

Si les premiers travaux de Callon datent des années 70 et ceux sur la pêche de la coquille Saint Jacques des années 80, ils trouvent depuis peu un écho de plus en plus important en Sciences de Gestion. Le Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) de l'école des Mines à Paris est devenu le berceau de l'acteur réseau dont l'audience n'a cessé de croître.

Latour a publié en 2005 en français un ouvrage tentant de faire la synthèse sur les écrits autour de l'acteur réseau. Il faut y voir là les prémises d'un intérêt de plus en plus grand pour l'ANT.

14 ANT pour Actor Network Theory, Traduction anglaise de théorie de l'acteur réseau

A titre d'exemple, une journée de recherche a été organisée en 2007 par l'université Paris Dauphine¹⁵ au cours de laquelle de ces auteurs comme Nicolas Berland ont pu confirmer leur intérêt pour une approche conceptuelle basée sur l'analyse de l'action collective.

Berland avec Alcouffe et Levant (2003) avaient déjà mobilisé l'acteur réseau dans un article présentant les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion.

Plusieurs facteurs clés de succès de l'ANT méritent ainsi d'être énoncés pour décrire à la fois l'intérêt de cette approche par les chercheurs en Sciences de gestion et pour notre présente recherche.

Et parmi les apports de l'acteur réseau qui sont identifiés, il y a tout d'abord le dépassement de l'opposition classique entre micro et macro (Flichy, 2003 ; Mallet, 2009). Sur cet aspect, Flichy reconnaît à l'ANT le mérite de pouvoir « *étaler sur la table sans aucun a priori, sans hiérarchiser, les différents éléments et en essayant de comprendre quelles forces les rapprochent dans un réseau commun* ». Cette dichotomie, macro-micro, est remise en cause par les promoteurs de la théorie réseau qui soulignent à l'inverse le rôle important que peuvent jouer des acteurs politiques extérieurs à l'organisation. La situation d'une Chambre de Commerce et d'Industrie telle que nous l'avons présentée semble a priori s'inscrire dans ce cadre.

Plus généralement, l'utilisation de la théorie de l'acteur réseau est de nature à intégrer les éléments significatifs d'un contexte pluraliste. Elle permet d'analyser et de comprendre la mise en réseau d'acteurs avec la prise en compte du jeu social et des tensions multiples inhérentes à une innovation. (Millerand, 2003). Le processus de traduction permet ainsi de comprendre la manière dont coopèrent des personnes aux logiques différentes.

La théorie de l'acteur réseau est de nature à considérer les situations d'une organisation dans toutes les complexités. Cet élément est évidemment un point fort dans le cadre de notre présente recherche. C'est pour cela notamment qu'en

15 Colloque « Organiser le tâtonnement » tenu le 14 juin 2007

associant les dimensions techniques et sociales pour s'intéresser in fine aux processus socio techniques, cette approche permet une interprétation originale de la technologie que ce soit en phase de développement ou d'implantation. (Missonier, 2009).

Et cette association entre technique et social est donc de nature à intéresser le chercheur en Sciences de gestion. Car elle implique de considérer la technologie (l'innovation, l'outil), ses développeurs et ses utilisateurs dans un réseau relationnel :

« Les entités prennent leurs formes et acquièrent leurs attributs comme un résultat de leurs relations avec les autres entités » (Law, 1999).

De plus, cette approche amène le chercheur à se confronter au terrain. Akrich, Callon et Latour (1988) considèrent qu'en procédant ainsi, l'acteur réseau permet de mieux appréhender les raisons des succès ou des échecs dans les organisations.

Pour ces raisons, le débat autour de l'acteur réseau est de plus en plus consistant en Sciences de gestion car cette théorie pose l'importance des relations entre les acteurs et leurs réseaux dans les modes de gouvernance, plutôt qu'une rationalité pure. Dans un article, Didier Cazal (2007) résume cette situation.

Pour lui, l'intérêt de la théorie de l'acteur réseau est quadruple. Premièrement, elle a une portée « utilitariste », presque mercantile incontestable : très débattue, elle est source de crédits et d'opportunités. Deuxièmement, elle revêt un caractère « esthétique » propice à la rhétorique. Troisièmement, elle a un intérêt éthique, car elle n'est pas intrinsèquement « morale », cela reviendrait à la dénaturer en l'inscrivant dans un système de valeurs hiérarchisées, partage contraire aux principes mêmes de l'ANT. Enfin, elle est politiquement intéressante : elle nous interroge sur la manière dont nous organisons nos relations, nos projets, la vie économique, comment nous organisons l'exercice du pouvoir. Ces implications en termes de management sont particulièrement ouvertes.

Qu'implique l'ANT en termes d'acteur-réseau ? L'ANT, telle qu'elle est portée par Latour et Callon, a ceci d'original qu'elle ne s'inscrit pas en concurrence des autres théories de l'organisation, reposant le plus souvent sur un partage dichotomique. Elle repose plus sur l'appropriation de concepts que sur leurs seuls réemplois. Elle est éminemment transdisciplinaire, comme l'attestent les parcours et publications de ses principaux promoteurs francophones.

L'ANT est aussi au cœur de nombreuses polémiques, qu'elle les subisse ou que ses promoteurs les provoquent, contestant ainsi fermement une place croissante accordée à la société, au « social » dans l'explication des faits scientifiques. Ces nombreuses polémiques n'aboutissent pas à faire évoluer les positions des tenants de l'un ou l'autre camp mais contribuent à la notoriété de l'ANT.

Cependant, transdisciplinaire, l'ANT se heurte à l'hostilité des chercheurs d'un certain nombre de domaines : des sciences « dures » qui voient la « vérité » de leur travail remise en cause (pour l'ANT, le succès d'une théorie scientifique peut davantage s'expliquer par l'agilité de ces découvreurs à la faire partager par leurs réseaux que par la vérité qu'elle incarne), de la sociologie qui y voit une remise en cause de ses prérogatives.

La validité de l'ANT repose principalement sur l'exemple, sur l'empirisme : c'est en l'appliquant qu'elle se valide. Les résultats de son application ne sont pas nécessairement « conclusifs », en ce sens qu'ils peuvent être ouverts. Elle ne vise pas à catégoriser des acteurs (avec le risque de déformer la réalité que cela implique), mais à souligner des relations. Elle est davantage le moyen d'observer la complexité des réseaux que de théoriser les relations entre acteurs.

1.3.1.2 Un modèle tourbillonnaire

Nous venons de le présenter, la perspective de l'acteur-réseau est présentée par ses promoteurs comme un moyen de comprendre les succès ou les échecs d'une innovation. C'est le processus de traduction. Plus précisément, c'est ce qu'Akrich, Callon et Latour (1988) appellent le modèle tourbillonnaire. « *A chaque boucle, l'innovation se transforme, redéfinissant ses propriétés et son public* ». Cette

réflexion s'inscrit dans une approche itérative dans laquelle un réseau d'acteurs entre en négociations, en conciliation, en rapport de force, en conflits... Les alliances d'un jour peuvent ne plus être celles du lendemain. Les résultats sont donc difficilement contraints par des étapes successives à respecter. L'image du tourbillon permet parfaitement bien d'illustrer ce modèle.

Il s'oppose totalement au modèle diffusionniste porté par Rogers (1995). Selon ce dernier, ce sont uniquement les qualités intrinsèques de l'innovation qui lui permettent de réussir ou, si elles sont insuffisantes, d'échouer. L'exemple le plus célèbre venant illustrer ce modèle tourbillonnaire est celui de l'échec du projet Aramis décrit par Latour (1992). Aramis devait être un nouveau moyen de transport innovant n'ayant pas in fine abouti. La conclusion qu'en tire Latour est qu'une innovation qui échoue est une innovation qui n'a pas su intégrer dans sa conception, dans son contenu, dans ses caractéristiques techniques l'environnement nécessaire à son fonctionnement.

En s'appuyant sur le cas d'un projet hydroélectrique au Québec, Demers et Charbonneau (2001) résument très bien ce modèle tourbillonnaire :

« Le projet ne réussit pas parce qu'il est le meilleur, le projet qui réussit devient le meilleur »

Le tableau suivant permet de faire une comparaison entre le modèle diffusionniste et le modèle tourbillonnaire. (Figure 12)

	Modèle Diffusionniste	Modèle Tourbillonnaire
La nature de l'innovation	Univoque	Le résultat toujours provisoire de l'interaction entre les partenaires du réseau
Le processus d'innovation	Processus linéaire avec des phases successives	Processus tourbillonnaire avec des phases récursives
Les acteurs du processus	Le cercle des développeurs / ingénieurs	L'ensemble des acteurs concernés de près ou de loin et les objets
Le statut des acteurs	Passifs, ils n'ont pas la possibilité de transformer l'innovation	Actifs peuvent transformer l'innovation
Adoption de l'innovation	A prendre ou à laisser	L'adoption est synonyme d'adaptation
Le succès de l'innovation dépend	De ses caractéristiques techniques	De l'art d'intéresser le plus grand nombre d'alliés
La diffusion de l'innovation	Elle se diffuse par contagion	Elle se diffuse au gré des interactions et controverses entre les actants d'un réseau

Figure 12 : Comparaison du modèle diffusionniste et tourbillonnaire

Ce modèle tourbillonnaire montre l'importance du changement organisationnel dans la constitution d'un réseau d'acteurs. Des travaux de recherche s'appuyant sur l'ANT ont montré cela. Il y a par exemple un cas sur les caves viticoles montrant comment la traçabilité a créé un acteur réseau (Fallery, Rahali, Baillette, et Salançon ; 2009). Cet article montre qu'en créant un acteur réseau, la traçabilité a réussi petit à petit à obtenir la convergence des acteurs du monde viticoles et à résoudre les controverses. En effet, cette traçabilité a induit des changements inter et intra organisationnels à travers notamment le contrôle des flux d'information.

Une autre étude caractérisant cette fois-ci les phases en amont des projets de conception dans le cadre de la théorie de l'acteur réseau souligne cette place tenue par le changement organisationnel (Pol, Legardeur, Minel et Merlo ; 2004). Selon ces auteurs, l'ANT permet de formuler trois hypothèses :

- Il n'y a pas d'innovation sans une certaine évolution de l'organisation. C'est la mise en réseau des acteurs qui va conduire cette évolution.
- Il n'y a pas d'innovation à savoir constant. La création et le partage de connaissances est donc indissociable.
- Il n'y a pas d'innovation sans une remise en cause des outils et dispositifs intégrant de nouveaux acteurs.

Enfin, un autre cas présente un modèle interactif de gestion du changement basé sur la théorie de la traduction (Rorive et Rocher ; 2003, 2004). Le e-projet est ici l'innovation illustrant le modèle. (Figure 13).

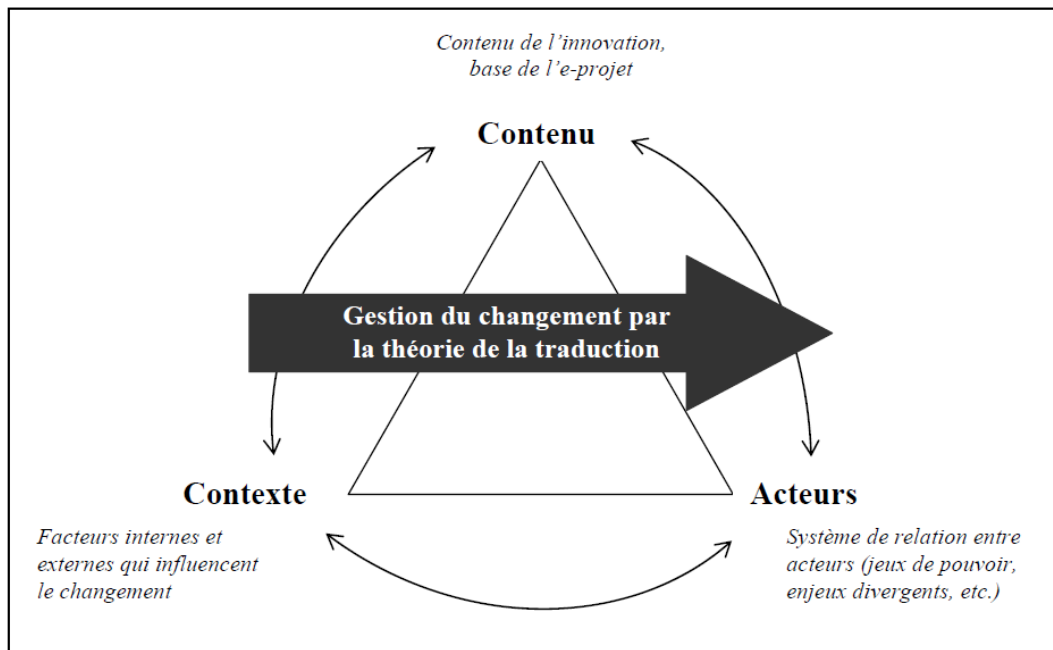


Figure 13 : Modèle de gestion du changement basée sur la théorie de la traduction

1.3.1.3 Les notions clés de l'ANT

Nous allons présenter les quatre étapes d'un processus de traduction : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation. Nous pouvons résumer les caractéristiques de ces étapes à travers le tableau ci-dessous :

La problématisation ou « l'art de se rendre indispensable »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposer un mode virtuel au sein duquel l'artefact technologique devient indispensable ▪ Identifier les alliances à sceller ▪ Identifier un ou des points de passage obligé
L'intéressement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concrétiser le réseau d'alliances envisagé ▪ Traduire des identités, déplacer des alliances pour en former des nouvelles ▪ Rallier les entités à la problématisation
L'enrôlement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affecter des actants à un rôle précis
La mobilisation et le rallongement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabiliser le réseau par la représentativité suffisante de ses membres ▪ Elargir le réseau ▪ Choisir les bons porte-parole, et les intermédiaires

Source : Synthèse des travaux de Callon (1986, 1991), Akrich, Callon et Latour (1988a et b)

Figure 14 : Synthèse des travaux de Callon (1986, 1991), Akrich, Callon et Latour

Pour bien comprendre ce que les promoteurs de l'acteur réseau défendent, plusieurs points clés du processus sont à préciser :

1.3.1.3.1 L'art de l'intéressement

C'est un moment essentiel aux yeux d'Akrich, Callon et Latour (1988) puisqu'il est la première phase de concrétisation de la problématique posée au départ. Cela signifie qu'il s'agit ici de rallier les actants à un objectif partagé, en traduisant les identités et en respectant les intérêts des uns et des autres. Tout cela à un moment où un « *méli-mélo de décisions en tous genres doivent être prises* » pour reprendre les termes des chercheurs du CSI. Sur ces décisions, Akrich, Callon et Latour les qualifient ainsi :

« Plutôt que de rationalité des décisions, il faut parler d'agrégation d'intérêts qu'elles sont ou non capables de produire »

Tout l'art de l'intéressement tel qui nous est décrit, consiste donc à trouver les dispositifs permettant de construire un réseau d'acteurs, autour d'un projet réussissant à faire converger les différents intérêts. Un enjeu de la présente

recherche est donc de comprendre, à travers trois études de cas, ce qui a permis de faire sens ou pas dans cette phase d'intéressement.

1.3.1.3.2 Le processus socio technique

La prise en compte des deux aspects, technique d'un côté et social de l'autre, nécessite la constitution d'un réseau d'acteurs solide. Très clairement, le succès d'une innovation ne peut passer que par la négociation de compromis et la formation d'alliances entre acteurs. C'est ce que l'analyse socio-technique commande. Et c'est ce qualifie Akrich, Callon et Latour en ces termes :

« Ce modèle souligne l'existence de tout un faisceau de liens qui unissent l'objet à tous ceux qui le manipule »

L'instrumentation de gestion par conséquent ne peut s'inscrire que dans cette perspective de compromis socio-techniques et de négociations.

1.3.1.3.3 L'apparition de controverses

Latour (1989) énonce l'étude de controverses comme la possibilité de comprendre l'action collective qui est en train de se jouer.

Une controverse se définit par un contexte d'incertitude autour duquel des groupes d'acteurs concernés par un objet technique vont s'éloigner (Callon, Lascoumes et Barthes ; 2001). La première définition apportée par Callon revient à qualifier de controverses « *toutes manifestations par lesquelles est remise en cause, discutée ou bafouée, la représentativité des porte-paroles* ».

L'exemple d'une controverse : le projet Rabaska

La controverse concerne l'implantation d'un port méthanier au Québec (Corbin, Gil, Higgins et Rousseau (2007). Les autorités publiques défendent ce projet (des porte-paroles sont donc en première ligne) quand, parallèlement, des opposants

s'organisent pour le contrer. Il ne s'agit pas de savoir qui a raison ou tort puisque Latour précise bien que seule la stabilisation des faits, a posteriori, permet de le faire. Pour résoudre la controverse, l'appel à des experts extérieurs est un moyen de gagner en légitimité et en crédibilité. C'est ce qui a été fait dans ce cas, montrant ainsi la manière de reconstituer un réseau d'alliances.

1.3.1.3.4 Le choix des porte-paroles

Les différents points clés que nous venons de présenter montrent que la base de la théorie de l'acteur-réseau consiste en la négociation de compromis socio-techniques au sein d'un réseau d'acteurs. La question qui se pose est donc bien évidemment de savoir qui doit mener ces négociations au nom de ce réseau. Akrich, Callon et Latour (1988) affirment à ce sujet que « *le destin de l'innovation, son contenu mais aussi ses chances de succès résident tout entier dans le choix des porte-paroles qui vont interagir, négocier pour mettre en forme le projet et le transformer jusqu'à ce qu'il construise un marché* ».

Et pour illustrer cela, ils prennent l'exemple de Thomas Edison, l'homme qui a voulu à la fin du 19^{ème} siècle inventer l'électricité en remplacement du gaz. Ils montrent donc que lorsqu'il se lance dans ce projet de lampe incandescente, l'incertitude sur la faisabilité technique du projet est totale. Et c'est parce qu'Edison a su s'entourer, c'est-à-dire choisir les bons porte-paroles et intermédiaires qu'il a réussi. L'innovateur qui réussit est celui qui arrive à maîtriser en choisissant les bons interlocuteurs. Akrich, Callon et Latour en concluent :

« La gestion de l'innovation commence avec la confrontation des divers discours d'accusation qui gouvernent les décisions stratégiques ».

Dans le cadre de la présente recherche, si nous pouvons considérer l'instrumentation de gestion, comme une innovation technique ou managériale, résultat du fruit d'un compromis socio-technique, cette question du choix des

porte-paroles et des intermédiaires est centrale. Elle revient à identifier de quelle manière (co-construction ou non) et avec quelle finalité (pilotage ou discours) les acteurs responsables mettent en place des outils de gestion

Bollecker (2004) considère dans une approche par l'ANT que le contrôleur de gestion peut jouer ce rôle d'intermédiaire.

« La théorie de l'acteur réseau semble riche pour cerner les modalités de résolution des problèmes de coordination pouvant se poser dans des contextes de différenciation des données, dans lesquels les acteurs risquent de se focaliser sur le fonctionnement de leur centre sans être intéressés, a priori, par des anomalies relatives aux interdépendances. Ce cadre conceptuel conduit donc à renforcer le positionnement selon lequel les contrôleurs de gestion peuvent jouer un rôle d'intermédiaire et plus précisément de traducteur, afin de contribuer à la résolution des problèmes de coordination. ».

Il rejoint en ce sens les auteurs selon lesquels le contrôleur de gestion joue un rôle de médiateur « devant faciliter le partage des représentations actuelles des performances de l'organisation et de la légitimation des représentations futures » (Dupuy, 1990).

1.3.1.3.5 Passer de l'incertitude à l'irréversibilité

Ce processus de traduction avec ces différentes caractéristiques confère indubitablement un caractère incertain et imprévisible au processus d'innovation. Tout l'enjeu consiste donc à rendre irréversible le réseau d'acteurs. Cela passe notamment par la représentativité et la légitimité des porte-paroles et intermédiaires dont nous venons de rappeler le rôle.

Des auteurs en sociologie des organisations (Amblard, Bernoux, Herreros et Livian ; 1996) considèrent que l'irréversibilité s'acquiert par « *la vigilance* » et « *la transparence* ».

1.3.1.4 Les défis méthodologiques posés par l'ANT

« *Suivre les acteurs* » est le premier principe méthodologique posé par Latour. C'est le moyen le plus pertinent de comprendre comment les représentations sociales des acteurs se sont formées et évoluent dans le temps. Ces activités de traduction doivent être considérées au-delà des frontières des systèmes et des fonctions (Corcuff, 1995).

Pour Akrich (2007), le chercheur utilisant l'acteur-réseau doit faire preuve de réflexivité pour savoir quelles relations d'acteurs sont particulièrement importantes à comprendre et celles qui le sont moins ou pas du tout.

« C'est un privilège de l'analyste qu'il ne s'agit pas de remettre en cause, mais cela pose deux questions : celle de l'explicitation de ses choix qui n'est pas toujours faite et celle de leur pertinence par rapport aux questions que l'on se pose ».

« *Respecter la parole des acteurs* » : Latour (2006) rappelle qu'il ne faut pas considérer les acteurs comme des naïfs sans capacité de réflexion sur leur propre action.

« Ce sont les acteurs eux-mêmes qui font tout, même leurs propres cadres explicatifs, leurs propres théories, leurs propres contextes, leurs propres métaphysiques et même leurs propres ontologies... »

« *Le principe de symétrie* » : en réalité, c'est un double principe de symétrie qui sous-tend la théorie de l'acteur réseau. Il y a le principe de symétrie nature/société qui implique d'utiliser le même langage pour décrire les aspects sociaux et les aspects techniques. Et il y a aussi le principe de symétrie humain/non humain qui impose de se focaliser autant sur les actions des humains que sur la manière dont les objets participent à l'action et font agir les humains.

1.3.2 *L'acteur réseau en Sciences de gestion*

La littérature fait apparaître une mobilisation de la théorie de l'acteur réseau dans divers pans des Sciences de gestion. Nous souhaitons justifier ici son utilisation alors que l'ANT est à l'origine liée à la sociologie. Mais, nous allons constater sa présence en Sciences de gestion, que ce soit en marketing, en ressources humaines, en système d'information ou bien encore en contrôle de gestion.

Un travail de thèse portée par Missonnier (2009) s'est intéressé à la mise en place à l'université d'un système ENT (Espace Numérique de Travail). Le sujet porte donc sur l'implantation d'une technologie de l'information en intégrant à la réflexion le fait que cette implantation doit être assurée par un prestataire extérieur privé. Cela constitue donc un réseau d'acteurs dont l'auteur va étudier les stratégies. Elles sont de deux types : une stratégie d'attachement (au cœur du réseau) et une stratégie de détachement (vers d'autres réseaux). Missonnier identifie également les facteurs d'affaiblissement de la convergence de réseau : baisse de l'intéressement, faible interventionnisme du chef de projet, affaiblissement de la transparence. Au final, cette recherche se conclut par l'élaboration d'une grille d'analyse de ses projets à partir des dynamiques des controverses.

Cette grille prend en compte trois aspects :

- Le temps
- Le niveau local et global du réseau
- Les interactions dynamiques des acteurs entre eux et avec la technologie

Les Technologies de l'Information et de Communication (TIC) sont donc a priori de nature à s'intégrer dans une réflexion basée sur la théorie de l'acteur réseau. C'est ce que des travaux sur des e-projets (Lévesque, 2007) ou sur l'usage des TIC (Hussenot, 2008) ont montré. Hussenot s'intéresse, à partir de l'ANT, au rapport concepteur/utilisateur des outils de TIC et à leur opposition de plus en plus forte. Il relève des « *usages déviants qui sont des révélateurs des dynamiques d'appropriation différenciées à l'œuvre dans la formation des pratiques* ». Les usages des outils de TIC doivent selon lui se construire au fur et à mesure de la traduction et de l'appropriation.

L'apport de la sociologie de la traduction trouve également un écho dans le champ du marketing (Roux et Rémy ; 2008). Plus précisément, l'ANT met en avant l'avantage de considérer la pratique marketing plus comme un réseau que dans des relations cloisonnées et parcellisées. De plus, les auteurs indiquent que les outils et dispositifs marketing utilisés dans le cadre d'un processus de l'acteur réseau sont de nature à limiter la résistance au changement des consommateurs. Enfin, Roux et Rémy indiquent que le processus de traduction a le mérite de remettre le marketing à sa place au sein d'un réseau d'acteurs à considérer (médias, organisme de défense des consommateurs, consommateurs eux-mêmes...).

Les ressources humaines montrent également un intérêt pour la théorie de l'acteur réseau. Livian (2007) applique l'ANT pour comprendre les pratiques de gestion en matière de gestion des compétences. Il en conclut que ce n'est pas le contenu à proprement parlé d'une politique de GRH sur la gestion des compétences qui compte mais sa capacité de mobilisation.

1.3.2.1 L'acteur réseau et l'instrumentation de gestion

Nous avons présenté les grands principes de la théorie de l'acteur réseau, l'intérêt qu'elle suscite et son utilisation en Sciences de gestion. Nous souhaitons à partir de ce cadre conceptuel qualifier le rôle de l'instrumentation de gestion dans une organisation qualifiée de pluraliste. Nous le verrons dans le chapitre 2, les

Chambres de Commerce et d'Industrie sont des organisations nécessitant plus de contrôle, ce qui nous questionnera sur la place et le rôle des outils de gestion dans le processus de décision.

Si nous considérons le contrôle de gestion comme un système de management régissant les comportements et les relations au sein d'une organisation (Bouquin, 2005), nous pouvons trouver a priori un sens à mobiliser l'ANT dans cette perspective. A fortiori dans un contexte pluraliste émanant d'un établissement public (une CCI) puisque l'approche pragmatique du management public est proche de celle de la théorie de l'acteur réseau (Guenoun, 2009). L'approche pragmatique met en avant les capacités réflexives des acteurs. C'est au moment des interactions (c'est-à-dire des traductions) que valeurs et pratiques, principes et outils de gestion se construisent.

Un aspect important que permet d'aborder la théorie de l'acteur réseau est donc l'interaction entre outils de gestion et acteurs.

Drevet (2007) suggère d'utiliser l'acteur réseau pour étudier l'instrumentation de gestion d'une organisation car en mettant l'accent sur l'interaction outils/acteurs, l'ANT permet de comprendre par exemple, les mécanismes d'appropriation des acteurs par l'outil ou bien encore les phénomènes de co-construction. Au fond, avec le modèle de la traduction, l'acceptation de l'outil est liée à la construction d'un réseau d'acteurs qui le porte tout en le façonnant (Latour 1987). En cela, il s'oppose au modèle de la diffusion pour lequel l'acceptation de l'outil est liée à ses caractéristiques intrinsèques.

L'outil de gestion doit avoir une capacité à se contextualiser en s'adaptant à l'environnement matériel et immatériel dans lequel il s'inscrit. Les raisons d'un échec dans l'adoption d'une innovation managériale (et donc d'un outil de gestion) peuvent être principalement de deux ordres :

La résistance des acteurs aux changements tout d'abord : cela rejoint les éléments de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977). Bartoli identifie quatre facteurs de blocage (2005). Un facteur stratégique tout d'abord puisque les outils de gestion peuvent se heurter à une logique institutionnelle. Un facteur structurel ensuite lié aux déterminants organisationnels d'une bureaucratie. Un facteur

culturel aussi peut exister en raison des valeurs portées par une organisation. Un facteur comportemental enfin puisque l'attitude des acteurs (motivation, attentisme...) est centrale.

Dès lors, en posant le lien entre acteurs et outils de gestion, la théorie de l'acteur-réseau pose deux questions (Drevetton; 2007) :

- Comment les acteurs agissent-ils sur le processus de construction de l'outil de gestion ?
- Comment les acteurs sont-ils structurés par la création d'une innovation managériale ?

L'interaction entre outils de gestion et acteurs pose aussi l'enjeu de l'importance des représentations sociales. Avec l'ANT, ce sont les porte-paroles qui agissent pour traduire ces représentations. Le raisonnement vaut pour les outils de gestion. Certains acteurs vont freiner, d'autres favoriser des innovations managériales. Le concept de porte-paroles dans l'acteur-réseau rejoint celui de « facilitateurs institutionnels » de Laban (1997) ou d'acteurs vecteurs du changement (Perret 1998).

Un article intéressant paru dans *Comptabilité Contrôle Audit* (Drevetton; 2007) se propose d'étudier l'action des représentations des acteurs participant à la construction d'un outil de gestion. Il mobilise l'acteur-réseau pour analyser la mise en place, dans une organisation publique chargée de la collecte des déchets, d'un outil de calcul de coût, à destination des membres de collectivités locales. Le projet centralise donc de multiples organisations et de nombreux acteurs. Drevetton note une co-construction des représentations sociales permettant à une majorité d'acteurs d'adhérer à cet outil. L'ANT souligne dans ce cas parfaitement bien l'intérêt de la dialectique acteurs/outils.

Un des apports de ces travaux est de considérer le nécessaire découplage des rôles des acteurs vis-à-vis de l'outil. L'auteur montre ainsi :

- La présence d'acteurs promoteurs de l'innovation. Ils assurent selon Drevetton l'irréversibilité du processus de traduction.

- L'existence d'acteurs traducteurs qui vont assurer la convergence du réseau d'acteurs et garantir la cohérence globale de l'outil.

Cette distinction est très intéressante car elle consiste à considérer que les porteurs de projets, les porte-paroles, ne peuvent à la fois être pilotes et traducteurs dudit projet. Ils peuvent, en revanche, parfaitement bien devenir des promoteurs de l'outil et organiser l'intéressement.

Dans le cas ici décrit, la convergence du réseau d'acteur, faite par des acteurs traducteurs, a été rendue possible par des acteurs extérieurs aux organisations du processus. Cela a permis d'obtenir le consensus sur la construction de l'outil de gestion.

La théorie de l'acteur-réseau présente malgré tout l'intérêt d'explorer une technique (un outil de gestion) et une réalité sociale (dans le cas de la présente recherche, une organisation pluraliste). Cette perspective invite à considérer l'outil de gestion non plus simplement comme « une boîte noire » mais comme un processus de traduction. Callon et Latour (1981) définissent une boîte noire comme « *ce sur quoi on n'a plus à revenir, ce dont le contenu est devenu indifférent* ». A l'inverse, ils indiquent qu'il convient d'ouvrir les boîtes noires pour comprendre comment une technique, un outil de gestion dans notre cas, s'est construite. En d'autres termes, ce sont les controverses existantes autour d'un outil de gestion qui permettent de faire cette analyse. Elles portent le sens et le contenu du fait (Amblard, Bernoux, Herreros et Livian ; 1996). Cela pose la question de savoir si, en associant un outil de gestion à une boîte noire qu'il convient d'ouvrir, les traductions résistent, ou au contraire si l'outil doit se transformer pour les intégrer.

Un exemple nous est donné par Drevet et Rocher (2009) sur l'instauration d'un tableau de bord dans un conseil régional. Ils mobilisent l'ANT dans leurs travaux. Un exécutif régional souhaite mettre en place un nouveau dispositif soutenant la création d'emplois pour les jeunes de 16-25 ans. Afin de s'assurer la transparence sur cette mesure, le président du conseil régional décide de l'instrumentaliser par la création d'un tableau de bord. Le service de contrôle de gestion est ainsi mandaté pour réfléchir à sa conception, ainsi qu'un laboratoire de recherche

extérieur, sollicité pour aider à définir ce tableau de bord. Un comité de pilotage est constitué. Au sein de celui-ci, les acteurs s'accordent sur les caractéristiques de l'outil : pilotage des actions engagées par ce nouveau dispositif, intégration d'une conception globale de la performance de l'établissement par des indicateurs financiers et non financiers. Au terme de ces échanges ayant abouti à un consensus sur l'outil de gestion, une ultime réunion est organisée par la direction du conseil régional pour le présenter aux élus, en premier au Président de Région. Et alors que l'issue positive de la réunion est évidente aux yeux de tous, ce dernier va décider de retoquer le tableau de bord.

Drevet et Rocher (2009) vont identifier la principale raison de cet échec selon le cadre conceptuel de l'ANT. Il s'agit, en effet selon eux, d'un problème de non représentativité des porte-paroles expliquant cette décision surprenante. Les agents administratifs (la direction générale en premier lieu) ont voulu faire un outil « pour eux », alors que la mobilisation des élus était nécessaire avant que l'outil ne leur soit présenté à son stade final ».

La décision du Président du conseil régional n'a pas signifié pour autant la mise au placard définitive de la volonté de mettre en place ce tableau de bord. C'est ainsi que quelques temps plus tard, une nouvelle version de l'outil a été proposée. Après un premier échec de la phase d'enrôlement, la trajectoire de l'outil a donc changé pour trois raisons identifiées par Drevet et Rocher :

Une simplification de l'outil : abandon d'un pilotage par étage hiérarchique au profit d'un seul niveau d'information, la diversité des indicateurs est remise en cause. Cela facilite la communication des élus autour de leur projet et justifie ainsi, la fin de leur dissidence sur la mise en place de ce tableau de bord.

Un détournement de l'outil : le but même de l'outil est modifié puisqu'il passe d'une optique d'aide à la décision en interne, à une logique de communication en externe par les élus.

Un alignement de l'outil : les considérations des administratifs en termes de pilotage de la performance sont remises au profit des attentes des élus.

Drevetton et Rocher concluent en indiquant que cet exemple, prenant pour cadre conceptuel l'ANT, rejoint l'idée du mythe rationnel (Meyer et Roman, 1977 ; DiMaggio et Powel, 1983). La prise de décision d'acteurs d'une organisation n'a d'autre objectif que celui de légitimer leur action. Pour autant, l'opération de traduction dans ce cas précis a généré une perte de sens de l'outil.

Pour mieux saisir la transformation qu'un outil de gestion subit au cours d'un processus de traduction, la référence à la notion d'objet frontière est proposée dans certains travaux pour compléter ce que l'ANT apporte. Dans ce cas, l'outil est présenté comme devant permettre d'éviter ou de minimiser les conflits entre des mondes différents (Star et Griesemer ; 1989). L'outil comme objet frontière se caractérise « par une flexibilité suffisante pour s'adapter aux besoins et aux contraintes de chacune des parties les utilisant, tout en conservant une robustesse suffisante pour préserver une identité commune parmi les mondes sociaux concernés ».

Pour illustrer cela, il peut être pris l'exemple des logiques de traduction dans le cadre du lancement de la fusée Ariane 5. (Ghélardi, 2009). L'auteur s'intéresse à la capacité de pilotage dans un contexte aussi complexe que celui du lancement de fusée. Il identifie deux logiques de traduction. La première est celle des ingénieurs et la seconde est celle des gestionnaires du programme. Pour concilier les deux, il propose l'intégration d'un objet frontière (modification avec coûts) pour parvenir à un consensus sur la possibilité de pilotage d'une telle structure.

1.3.2.2 L'acteur réseau et la décision

La théorie de l'acteur a l'ambition d'explicitement la construction de l'action collective. Tout ce qui nourrit l'émergence d'un réseau concourt à cela. **De ce fait, l'ANT permet de considérer la décision dans une approche processuelle**, parce qu'elle s'intéresse à la question de savoir comment se forment, ou se formulent, les choix stratégiques et explore les données de contexte, notamment organisationnelles, qui pèsent sur la décision stratégique.

« On conviendra aisément que l'ANT s'inscrit dans l'approche processuelle. Il y a peu, c'était la théorie de la structuration d'A. Giddens qui retenait beaucoup l'attention (...). Aujourd'hui, c'est l'ANT qui fait figure de candidat à un enrichissement de cette approche en stratégie, au moins dans une certaine perspective qui élargit l'inventaire traditionnel des acteurs de la décision ». (Brechet et Desreumaux ; 2007)

Nous le voyons, mobiliser l'acteur réseau dans une approche « decision as practice » et donc processuel, a pour but de comprendre et d'identifier les moments au cours desquels se font et se défont les liens permettant l'action collective. Cette démarche doit donc nous permettre, dans les processus de décision que nous étudierons, de repérer les moments clés.

Le repérage des moments forts de la décision est une étape indispensable dans une approche processuelle. Il permet, en effet, de déterminer le début et la fin de chaque phase décisionnelle.

A ce titre, la méthode des incidents critiques est ancienne (Flanagan ; 1954). Elle définit les activités observables suffisamment concrètes pour permettre une analyse du phénomène. C'est-à-dire un événement clairement identifiable pouvant illustrer un changement dans le processus décisionnel. Ces différentes phases doivent être identifiées de manière émergente (Glaser et Strauss ; 1967).

Nous pouvons aussi considérer les moments forts de la décision à travers les étapes de la traduction de la théorie de l'acteur réseau.

Weppe (2007) envisage le processus de coordination selon les quatre phases issues de l'acteur réseau : la controverse, la problématisation, l'intéressement et l'enrôlement.

La validité de ce raisonnement suppose une approche processuelle de la décision. Nous venons de confirmer cette vision par la théorie de l'acteur réseau. Il suppose aussi de considérer que toute décision est précédée au départ d'une controverse.

Par la suite, la problématisation représente une étape classique du processus de décision. Quant à l'intéressement et l'enrôlement, ce sont les phases permettant la construction d'une action collective et de mise en œuvre de la décision.

Cela nous amène à considérer une dimension temporelle que nous venons ajouter à notre grille d'analyse du processus de décision¹⁶ :

Dimensions du processus de décision	Qualification Auteurs	
Phases du processus	Démarche processuelle Brechet et Desreumaux, 2007	
	Identifications des phases et des moments de la décision	Flanagan, 1954 Glaser et Strauss, 1967 Weppe, 2007

Figure 15 : Dimension temporelle dans la grille d'analyse du processus de décision

16 Dans le paragraphe 1-2-2-4

2

Une organisation dans un environnement complexe

2.1	Introduction.....	63
2.2	Les Chambres de Commerce et d'Industrie : une organisation pluraliste	64
2.2.1	Les CCI, une organisation dans laquelle le lieu de pouvoir est diffus.....	65
2.2.2	Les CCI, une organisation dans laquelle les conflits d'intérêt sont forts	65
2.2.3	Les CCI, une organisation dont les processus de travail reposent sur des connaissances spécifiques.	66
2.2.4	Le concept de « décideur express ».....	67
2.3	Une organisation à contrôler.....	68
2.3.1	Les modalités de contrôle des CCI	68
2.3.2	Le rapport de la CRC concernant la CCI de Moselle.....	82
2.4	Quelle place pour les outils de gestion ?	86
2.4.1	Les outils de gestion	86
2.4.2	Le positionnement des outils	91

2 Une organisation dans un environnement complexe

2.1 Introduction

En nous appuyant sur un terrain de recherche tel qu'une Chambre de Commerce et d'Industrie, nous inscrivons notre étude dans le cadre des organisations dites pluralistes. Il est donc nécessaire, à ce stade, de savoir ce qui caractérise ce type d'organisation et d'appliquer au cas particulier des CCI les éléments de définition d'une organisation pluraliste.

A l'inverse des organisations mécanistes dont le fonctionnement est régulé et coordonné par la hiérarchie, la structure du pouvoir dans les organisations pluralistes est beaucoup plus complexe. Il s'agit plutôt pour ces dernières de faire face à des lieux de pouvoir diffus (Denis, Lamothe et Langley ; 2001). En effet, que ce soit de manière verticale ou horizontale, l'enjeu du pouvoir est important et relève presque d'une réalité quotidienne dans un contexte pluraliste en raison de son éparpillement. Cela a pour conséquence, dans un tel schéma, de laisser chez les acteurs la facilité de développer des stratégies différentes de celles d'autres acteurs répondant à des objectifs eux-mêmes divergents. Cela caractérise les organisations dans lesquelles les lieux de pouvoir sont diffus et les acteurs nombreux. (Denis, Lamothe, Langley ; 2001). Le contexte pluraliste génère de facto des conflits de pouvoir importants dans ce type d'organisation.

L'association de ces deux éléments de définition, lieu de pouvoir diffus et objectifs divergents d'une multiplicité d'acteurs, amène à dire que, pour ces organisations, la stratégie repose essentiellement sur des jeux politiques. (Denis, Langley et Rouleau ; 2004).

Si la structure du pouvoir est un aspect central dans le contexte pluraliste, d'autres éléments le caractérisent. Denis, Lamothe et Langley (2001) ajoutent qu'une organisation pluraliste se définit aussi par « *des processus de travail reposant sur*

des connaissances spécifiques ». Ce n'est donc pas surprenant de voir parmi les exemples donnés d'organisations pluralistes : les hôpitaux, les entreprises artistiques, les universités, les organisations communautaires, les partenariats professionnels (Løwendahl et Revang ; 1998). La fonction de production dans un tel contexte apparaît comme très difficilement « standardisable », en raison notamment de son caractère peu répétitif. Ce qui amène à envisager la fonction de production plus sous l'angle du management de projet. Dans un contexte pluraliste, la finalité d'un projet correspond à la concrétisation d'un choix stratégique. La finalité d'un projet, c'est innover et changer pour passer d'une situation actuelle insatisfaisante à une situation souhaitée plus satisfaisante. Les caractéristiques de l'activité projet s'inscrivent dans le cadre d'un contexte pluraliste : incertitude forte, action peu répétitive, influence forte des variables exogènes.

Denis, Langley et Lozeau (1995) ont montré les difficultés de standardisation dans les organisations pluralistes. En prenant le cas d'un hôpital dans lequel une planification stratégique a tenté d'être mise en place, ils montrent que « *les plans se composaient de longues listes de recommandations de développement rédigées en termes vagues éliminant ainsi peu d'options et ne permettant donc pas de guider l'action de manière explicite* ».

D'autres travaux ont montré l'impact d'un leadership fort et charismatique dans les organisations pluralistes pour dépasser cette difficulté de standardisation. (Thomson et Tuden ; 1959). Des auteurs ont travaillé plus particulièrement sur cet aspect en prenant pour cadre d'analyse l'université. (Gioia, Thomas, Clark et Chittipeddi ; 1994). Ils montrent l'importance de la création et la diffusion de sens par des acteurs pour entraîner derrière eux d'autres acteurs. Denis, Langley et Rouleau (2001) témoignent quelque peu cette position dans des travaux sur la formation de la stratégie dans des centres de santé. Ils mettent en avant la faiblesse des positions de leadership qui sont, selon eux, partagées et dépendantes de processus électoraux

2.2 Les Chambres de Commerce et d'Industrie : une organisation pluraliste

Nous nous sommes attachés, comme point de départ de cette recherche, à présenter le cadre d'analyse dans lequel nous nous situons, celui des processus de décision, en précisant leurs principales dimensions. La recherche s'appuyant par la suite sur une étude de terrain dans une Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), il est, à ce stade, nécessaire de qualifier le contexte organisationnel dans lequel nous souhaitons analyser les processus de décision.

2.2.1 Les CCI, une organisation dans laquelle le lieu de pouvoir est diffus

Cette situation s'explique par l'identité même des CCI et l'existence à la fois, d'un couple élus/salariés et d'un couple président/directeur général. La conséquence logique et concrète d'une telle structure est un partage des rôles et compétences dans un contexte plus global de jeux de pouvoir importants. (Ricard, 1998).

Par ailleurs, la procédure électorale spécifique aux CCI confère, dans les faits, aux élus importants un pouvoir discrétionnaire. Quand bien même une compétence particulière a été donnée à tous les élus, seuls quelques-uns d'entre eux ont, entre leurs mains, le pouvoir décisionnel.

2.2.2 Les CCI, une organisation dans laquelle les conflits d'intérêt sont forts

Il s'agit certainement de l'élément le plus significatif dans la justification de qualification d'organisation pluraliste pour les CCI. Plusieurs raisons à cela.

Le champ d'intervention des Chambres de Commerce et d'Industrie les place dans une logique d'organisation à la frontière public-privé (Nioche 1997).

En effet, elles agissent sur des terrains de compétences qui sont essentiellement de trois ordres : l'aide et le soutien aux entreprises, la formation et enfin la gestion d'équipements (ports, aéroports...). Selon que nous nous situons sur l'un ou l'autre

de ces terrains d'action, il s'agit pour les CCI de faire prévaloir soit une logique marchande, soit une logique de service public. Toutes les actions et services proposés aux entreprises, par exemple, relèvent d'une logique marchande. A l'inverse, la gestion des aéroports correspond à une mission de service public que l'Etat a choisi de déléguer aux CCI. Ce flou public/privé fait naître des conflits d'intérêts entre rationalité politique et rationalité économique (Gibert 1986).

Les Chambres de Commerce et d'Industrie regroupent, en leur sein, différents types de catégories professionnelles entraînant, de ce fait, des conflits d'intérêts. Il y a d'abord l'effet taille. Les attentes du patron d'une PME ne sont forcément pas les mêmes que celles du grand industriel pourtant réunis dans une même organisation. Il y a aussi la nature de l'activité (commerces, services et industrie) qui est à même de susciter des conflits d'intérêts. Ces dualités se retrouvent notamment à travers les élections consulaires lors desquelles s'affrontent les principaux représentants patronaux se différenciant justement sur ces deux critères.

2.2.3 Les CCI, une organisation dont les processus de travail reposent sur des connaissances spécifiques.

En effet, les missions développées par les CCI demandent des connaissances spécifiques tant en matière de formation, d'aides aux entreprises que de gestion d'équipements. Bien souvent, sur ces différents aspects, c'est une logique de projet qui émane chez les dirigeants des CCI confrontés aussi à l'échéance électorale et donc à la nécessité de présenter un bilan des actions menées.

La qualification d'organisation pluraliste nous intéresse pour y analyser le processus de décision. Eggrickx (1998), dans une thèse sur la contrôlabilité des CCI, qualifie le processus de décision dans les CCI « d'ambigu ». Elle fait mention de la notion de « décideurs express médiatisés » pour qualifier le processus dans les institutions consulaires. Deux motifs de justification à ce terme sont avancés. Dans un premier temps, il est indiqué que le décideur dans une CCI est soumis à un calendrier électoral et peut ainsi être tenté de privilégier les « actions à forte valeur ajoutée ». Dans un second temps, le fait que les élus continuent à exercer

parallèlement leur activité professionnelle ne leur permet pas de dégager le temps nécessaire pour prendre les décisions avec une vision globale de la problématique.

2.2.4 Le concept de « décideur express »

Les caractéristiques du « décideur express » ont été apportées par Eisenhardt (1990). En s'appuyant sur l'étude de douze entreprises de la Silicon Valley, il montre l'intérêt et la nécessité de décider vite. A l'inverse donc d'un management rationaliste de la décision. Quatre aspects déterminent ainsi le fonctionnement du décideur express.

Le premier est qu'il analyse plus d'informations que le décideur rationnel. Parce qu'il est préférable, d'après Eisenhardt, d'agir en temps réel plutôt que de s'enfermer dans des systèmes de planification complexes. La composante temporelle est incontournable dans le processus de décision. Riveline (1991) indique dans ce sens que « *l'urgence est un ingrédient inévitable de toute prise de décision, seule varie la dose* ».

Le second aspect tend à montrer la part significative de l'intuition dans la prise de décision du décideur express, ce qui doit lui permettre de considérer plus d'options que le décideur rationnel.

Le décideur express est entouré. C'est en travaillant en groupe au sein d'un cercle de conseillers que sont prises les décisions. Cet aspect tend à casser l'impression de solitude des décideurs express.

Enfin, Eisenhardt indique que le décideur express s'inscrit dans une recherche de consensus. Il ne méprise ni les débats, ni les controverses. Simplement, il fixe des échéances autour desquelles chaque acteur doit se positionner.

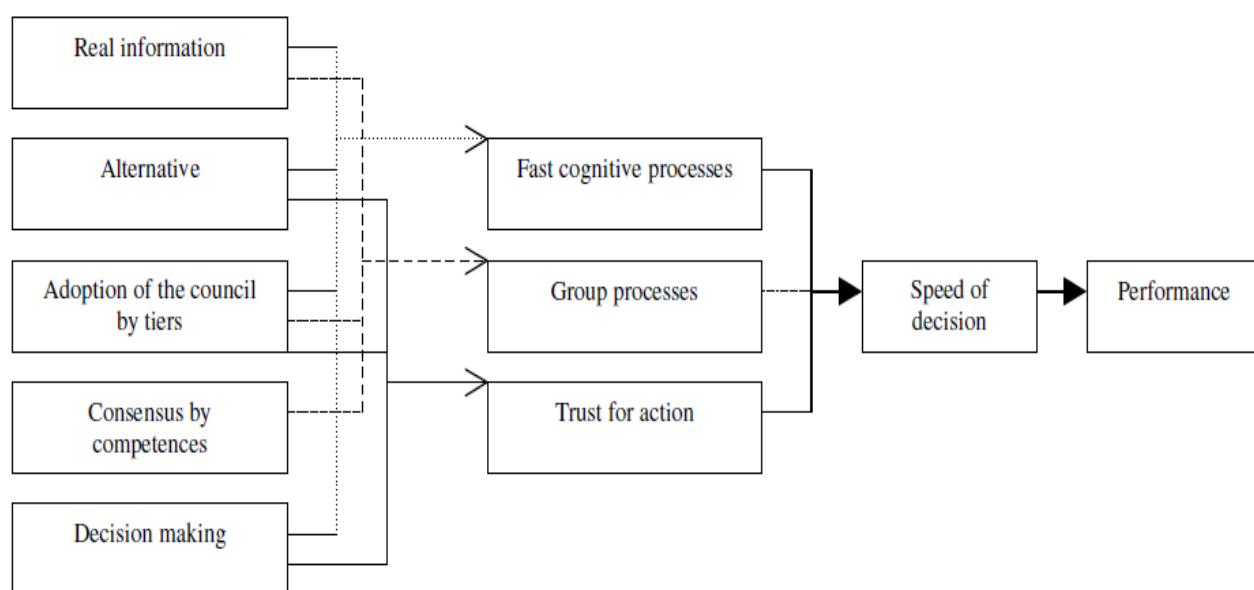


Figure 16 : Modelisation of a dynamic decision process – Eisenhardt (1989)

Le contexte politique autour d'une CCI est donc de nature à s'inspirer du modèle du « décideur express » tel qu'il vient d'être présenté.

2.3 Une organisation à contrôler

2.3.1 Les modalités de contrôle des CCI

Dans son travail de thèse sur les CCI, Eggrickx (1998) s'interroge sur la contrôlabilité de cette organisation si singulière. L'auteur émet un doute tant au niveau du contrôle externe que du contrôle interne.

Comme pour toute autre organisation, le fonctionnement d'un établissement public nécessite un suivi et une évaluation. A ce titre, la vision anglo saxonne n'est pas exactement la même que la vision française. Nous pouvons résumer cette différence en disant qu'il s'agit plus de rendre des comptes dans le premier cas que dans le second.

L'apparition du New Public Management (NPM) s'est faite à l'origine au Royaume Uni. Son fondement est de considérer que les méthodes de management du secteur privé, supérieures à celles du secteur public, peuvent lui être transposées. Le secteur public est jugé inefficace, excessivement bureaucratique, rigide, coûteux, centré sur son propre développement, non innovant et ayant une hiérarchie trop centralisée.

Alors que le NPM s'est développé à partir des années 80, il a fallu attendre les années 2000 pour que la France évolue sur cette question. Plusieurs phénomènes expliquent cette progression. Il y a eu tout d'abord l'apparition de la LOLF¹⁷. C'est une étape importante dans la volonté d'évaluer la performance, y compris dans la sphère publique. La mise en place quelques années plus tard de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) s'inscrit également dans cette logique. Par ailleurs, le rapport Attali sur la libération de la croissance, publié en 2008, consacre un développement sur les institutions consulaires et la nécessité de les moderniser.

In fine, l'évaluation des politiques publiques est considérée comme une action de rationalisation du système de décision publique (Duran et Monnier ; 1992). Le tout n'est pas de formuler des décisions mais de les opérationnaliser. L'évaluation peut donc être un outil d'aide à la décision et une technique de pilotage des politiques publiques (Rangeon ; 2001).

Dans une édition de la Revue Française de Gestion (RFG) parue en 2003 sur le contrôle externe, il est fait une classification de l'évaluation des politiques selon trois modèles : le modèle managérial, le modèle démocratique et le modèle pluraliste.

- L'évaluation managériale s'inscrit dans cette ambition de pilotage de la performance dans les organisations (Deleau, 1986).
- L'évaluation démocratique consiste plus à dire que l'évaluation est « *d'abord une fonction et un enjeu démocratique* ». Elle s'apparente plus à un bilan, un rapport d'activités des pouvoirs publics.

17 La loi organique relative aux lois de finance à partir de 2001

- L'évaluation pluraliste, développée par Monnier, est définie comme « une démarche d'évaluation qui associe deux catégories d'acteurs : les destinataires de l'évaluation, mais aussi les acteurs affectés par la mise en œuvre de l'action qu'ils y aient participé activement ou passivement ».

Ces deux derniers courants plaçant l'évaluation davantage comme un outil de contrôle externe que comme un outil de contrôle de gestion interne.

Toujours dans ce numéro spécial de la RFG, Gibert (2003) rappelle les fondements de l'évaluation des politiques publiques :

- Les politiques publiques correspondent à un besoin de réponses aux problèmes de la société.
- Toutes actions de politiques publiques représentent donc un enjeu de changement social ou sociétal.
- Les organisations publiques ont une finalité externe puisque le résultat qu'elles visent leur est extérieur.
- Les organisations publiques vont ainsi être jugées par leurs actions et réalisations au regard des moyens utilisés.

Gibert (2003) précise que lorsqu'il ne s'agit pas d'évaluer une action de changement, mais une organisation dans une investigation ponctuelle (évaluation d'une structure), cela se rapproche plus des systèmes de contrôles traditionnels. « *L'objet étudié est la cohérence de gestion de l'organisation* ». L'auteur cite l'exemple du Conseil National d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel.

Cela l'amène également à considérer que contrôle de gestion et évaluation des politiques partagent le même objectif d'identification des écarts entre objectifs et résultats et leurs causes. La différence d'approche est d'ordre temporel. Le contrôle de gestion s'appuie sur un système d'information périodique alors que l'évaluation des politiques est « *une investigation en profondeur mais ponctuelle* ».

Cette investigation pour les Chambres de Commerce et d'Industrie est faite à l'occasion d'un rapport des différentes Chambres Régionales des Comptes (CRC) présentant un état des lieux de la gestion des CCI.

Comme le rappellent Meyssonier (1996) et Carassus (2003), les CRC sont un fruit de la réforme de la décentralisation de 1982 dont le rôle est de contrôler a posteriori l'activité de collectivités locales et d'établissements publics. Carassus (2003) identifie trois types de contrôles effectués par les CRC : 1) un contrôle de conformité à la loi, 2) un contrôle de régularité, 3) un contrôle d'efficacité

A partir des remarques des Chambres Régionales des Comptes (CRC) sur plusieurs Chambres de Commerce et d'Industrie, nous souhaitons dans cette présente recherche présenter la nature du contrôle externe auquel les CCI sont soumises et les éventuelles conséquences sur le processus décisionnel.

Nous avons identifié 69 rapports de CRC sur Internet, correspondant à la dernière vague de contrôle. Nous en avons isolé 30 pour avoir une vision significative du contenu de ces rapports.

CCI étudiée	Date du rapport	Longueur du rapport	Contenu du rapport
CCI de Montpellier	14 janv. 2008 pour l'exercice 2001-2005	63 pages	Présentation de la CCI (3 pages) Les instances de délibération et de direction (5 pages) La situation financière (6 pages) La gestion de l'aéroport (43 pages)
CCI des Vosges	14 avril 2007 pour l'exercice 2003-2006	69 pages	L'organisation de la CCI (8 pages)

			<p>La gestion des RH (5 pages)</p> <p>La situation financière, la fiabilité des comptes (14 pages)</p> <p>La formation professionnelle (26 pages)</p> <p>Analyse des activités liées à l'aéronautique (13 pages)</p>
CCI de Versailles	4 juill. 2007 pour l'exercice 2003-2005	8 pages	<p>La stratégie et l'organisation (1 page)</p> <p>La situation financière (1 page)</p> <p>Les ressources humaines (1 page)</p> <p>Le pilotage de la gestion (2 pages)</p> <p>La formation (2 pages)</p>
CCI des Landes	24 avril 2007 pour l'exercice 2001-2005	12 pages	<p>La politique stratégique (3 pages)</p> <p>Règlement intérieur, contrôle interne (5 pages)</p> <p>Gestion des RH (1 page)</p> <p>Examen de certaines opérations, situation financière (3 pages)</p>
CCI de Toulouse	7 déc. 2007 pour l'exercice	60 pages	Gestion des RH (2 pages)

	2001-2005		<p>Situation financière (2 pages)</p> <p>Analyse des activités enseignement et appui aux entreprises (5 pages)</p> <p>La gestion de l'aéroport de Toulouse Blagnac (50 pages)</p>
CCI de Paris	7 avril 2008 pour l'exercice 2003-2006	8 pages	<p>Vie statutaire (3 pages)</p> <p>Contrôle de gestion, audit interne (3 pages)</p> <p>Situation RH et financière (2 pages)</p>
CCI de Marseille	6 fév. 2007 pour l'exercice 2001-2005	40 pages	<p>Budget et comptes, train de vie de la CCI (9 pages)</p> <p>Gestion des RH (7 pages)</p> <p>Gestion de l'aéroport (22 pages)</p>
CCI de Lille	11 juillet 2007 pour l'exercice 2001-2005	53 pages	<p>Organisation de la CCI (10 pages)</p> <p>L'activité fluviale de la CCI (19 pages)</p> <p>La gestion de l'aéroport (24 pages)</p>
CCI de l'Oise	22 mars 2007 pour l'exercice 2001-2005	55 pages	<p>Les comptes de la CCI (7 pages)</p> <p>La gestion de l'aéroport de Beauvais (situation financière,</p>

			impact économique, lien avec les collectivités...) (48 pages)
CCI de Nantes	21 juin 2007 pour l'exercice 2001-2006	20 pages	Gestion de l'aéroport (viabilité économique et financière, fiabilité des comptes, structure des dépenses et recettes, cohérence du réseau) (20 pages)
CCI du Bas Rhin	15 juin 2005 pour l'exercice 2001-2005	83 pages	Gestion de l'aéroport (la concurrence, l'impact environnemental et économique, la concession aéroportuaire, le contrôle de gestion, l'analyse financière, le seuil de rentabilité, le mode de gestion) (83 pages)
CCI du Cambressis	26 oct. 2006 pour l'exercice 2001-2004	31 pages	Organisation de la CCI (4pages) Le personnel (5 pages) Les missions de la CCI (15 pages) La situation financière (7 pages)
CCI de Carcassonne	20 juill. 2007 pour l'exercice 2001-2005	20 pages	Gestion de l'aéroport (situation financière, relations avec Ryanair et avec les collectivités locales) (20 pages)

CCI du Morbihan	28 fév. 2007 pour l'exercice 2001-2004	25 pages	<p>Critiques sur le fonctionnement de la CCI (3 pages)</p> <p>Demande d'amélioration du contrôle de la situation financière (5pages)</p> <p>Commission sur la prévention des conflits d'intérêts (3 pages)</p> <p>La gestion du port (14 pages)</p>
CCI de Tarbes et Hautes Pyrénées	28 nov. 2007 pour l'exercice 2001-2005	32 pages	<p>Le fonctionnement de la CCI (institutionnel, RH, financier) (10 pages)</p> <p>La gestion de l'aéroport (22 pages)</p>
CCI de Brest	29 janv. 2008 pour l'exercice 2001-2005	41 pages	<p>Demande d'effort de transparence financière (sincérité des comptes, assainissement des finances, contrôle interne insuffisant) (7 pages)</p> <p>Un fonctionnement à sécuriser juridiquement (conflits d'intérêts, procédure d'achats, transparence des tarifs du port) (13 pages)</p> <p>Des concessions (port et aéroport) aux perspectives incertaines (11 pages)</p>

			La formation (déséquilibre financier de l'ESC Brest) (6 pages)
CCI de Chalons-Vitry-St Menehould	17 janv. 2008 pour l'exercice 2001-2005	32 pages	Modalités de gestion (situation financière, politique RH, suivi de gestion interne, conflit d'intérêts) (28 pages) Les activités de la CCI (formation) (4 pages)
CCI Bayonne Pays Basque	9 fév. 2007 pour l'exercice 2001-2004	16 pages	Le fonctionnement institutionnel (2 pages) Situation financière et analyse des risques financiers (7 pages) RH, frais de missions (7 pages)
CCI de Saint Malo	28 fév. 2007 pour l'exercice 2001-2006	27 pages	Situation financière et comptable (3 pages) Vie institutionnelle (procédure d'achats, conflit d'intérêts) (8 pages) Gestion aéroport et port (7 pages)
CCI de Pau Béarn	7 janv. 2007 pour l'exercice 2001-2005	11 pages	Contrôle de régularité (3 pages) Résultats obtenus par rapport aux objectifs (culture de résultat, suivi interne,

			redressement de l'ESC) (5 pages) L'aide à une compagnie low cost (3 pages)
CCI de Rennes	4 oct. 2007 pour l'exercice 2001-2005	40 pages	La vie consulaire (3 pages) L'organisation budgétaire et comptable (6 pages) Les achats de la CCI (3 pages) La formation (10 pages) La gestion de l'aéroport (10 pages)
CCI de Nîmes – Bagnols – Uzès – Le Vigan	12 juill. 2007 pour l'exercice 2001-2005	25 pages	Fonctionnement et situation financière (12 pages) Mesures de réorganisation (3 pages) Gestion de l'aéroport (10 pages)
CCI de Caen	31 mars 2008 pour l'exercice 2002-2005	25 pages	Mission et organisation (dont contrôle interne et contrôle de gestion) (4 pages) Situation financière (3 pages) Dysfonctionnements activité portuaire (5 pages) RH et marchés publics (7 pages)

CCI de Meurthe et Moselle	11 fév. 2005 pour l'exercice 2001- 2004	117 pages	<p>Organisation de l'institution (dont sa stratégie et ses liens avec ses partenaires) (13 pages)</p> <p>Gestion budgétaire et fiabilité des comptes (17 pages)</p> <p>Gestion des RH (8 pages)</p> <p>Gestion du port et de la formation (23 pages)</p> <p>35 pages d'annexes</p>
CCI d'Eure et Loire	26 oct. 2006 sur l'exercice 2001-2005	32 pages	<p>Fonctionnement et environnement de la CCI (7 pages)</p> <p>Activités de la CCI (représentation des entreprises, développement international et formation) (13 pages)</p> <p>Les comptes de la CCI (Bilan, CdR, impôts) (4 pages)</p>
Cci Côte d'Armor	9 janv. 2006 pour l'exercice 2001-2004	9 pages	<p>Le fonctionnement institutionnel</p> <p>Le contrôle interne de la CCI et la situation financière</p> <p>Les remboursements de frais de missions et le licenciement de l'ancien directeur général</p> <p>Les équipements concédés</p>

CCI de Quimper	30 mai 2006 pour l'exercice 2001-2005	25 pages	<p>La vie démocratique de la CCI (décisions importantes prise en dehors des structures appropriées, documents financiers insincères) (9 pages)</p> <p>La situation financière (focus sur les procédures internes à mettre en place) (15 pages)</p>
CCI de Dieppe	13 mars 2007 pour l'exercice 2001-2006	29 pages	<p>Les faiblesses de la procédure budgétaire (4 pages)</p> <p>Une situation financière critique (6 pages)</p> <p>Les concessions portuaires : un déséquilibre économique structurel (10 pages)</p> <p>Des interventions économiques dispendieuses (3 pages)</p> <p>Des insuffisances de gestion (personnel, marché public, contrôle interne, contrôle externe) (3 pages)</p>
CCI du Roannais	15 sept. 2006 pour l'exercice 2001-2005	38 pages	<p>Cadre général de l'intervention (contexte, objectifs de la CCI, moyens financiers) (12 pages)</p> <p>Les interventions dans le domaine du développement économique (14 pages)</p>

			Fonctionnement financier et administratif (budget et personnel) 6 pages
CCI de Rouen	11 sept. 2006 pour l'exercice 2001-2006	26 pages	Missions de la CCI (formation, service aux entreprises) (6 pages) La gestion de l'aéroport (8 pages) Commandes publiques et rémunérations (8 pages) Situation financière (2 pages)

L'échantillon des rapports que nous venons de présenter fait apparaître une longueur des documents allant de 9 pages à 117 pages.

L'examen des rapports des Chambres Régionales des Comptes sur les Chambres de Commerce et d'Industrie montre une structuration de l'analyse en trois catégories :

- 1) Le fonctionnement de la CCI,
- 2) la situation financière et budgétaire de la CCI,
- 3) Les missions et activités de la CCI.

L'étude du fonctionnement des CCI s'inscrit pleinement dans le contrôle de régularité et de conformité à la loi. En effet, il s'agit ici de vérifier la bonne tenue administrative des institutions consulaires. Pour cela, plusieurs éléments ont regardés de près. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer le respect du règlement intérieur, l'organisation des bureaux et des assemblées générales, les liens des CCI avec ses partenaires (collectivités, patronat...). Un point important qui revient quasiment dans chaque rapport, c'est la prévention des conflits d'intérêts, un élu consulaire étant avant tout un chef d'entreprise. Les CRC cherchent donc à évaluer la transparence dans l'obtention de marchés par des entreprises à la suite d'appels d'offres de CCI. Enfin, nous avons pu constater la récurrence et l'importance des

informations concernant la gestion de ces ressources humaines. L'évolution des effectifs, le fonctionnement de la commission paritaire locale, les taux d'encadrement, les allocations et avantages en nature concédés, les rémunérations, l'absentéisme sont autant de facteurs du bilan social des CCI pouvant être détaillés dans les rapports des CRC.

La situation budgétaire et comptable est la seconde grande catégorie de données que nous identifions dans les rapports CRC. La gestion budgétaire est passée à la loupe. Plus précisément, il s'agit ici de s'intéresser aux conditions d'approbation et d'exécution des budgets. Ce qui amène aussi inévitablement à regarder la situation financière des CCI, à travers notamment l'évolution des charges et des produits et la structure du bilan. Enfin, les CRC cherchent à vérifier la fiabilité des comptes. Nous avons pu ainsi constater des remarques sur l'insincérité des données comptables fournies par certaines CCI. Cela nous a même aussi à qualifier cet aspect des rapports CRC de contrôle de régularité et de conformité.

La dernière grande catégorie d'informations contenues dans les rapports concerne l'activité et les missions des CCI. Ces dernières sont la formation, l'aide aux entreprises et la gestion d'équipements. Pour les institutions consulaires gérants des ports et des aéroports, il est à noter la part importante consacrée à l'analyse de la gestion de ces concessions dans le rapport global des CRC. Cela permet ainsi d'avoir une vue assez complète. Par exemple, dans les longs paragraphes concernant la gestion des aéroports, nous pouvons y lire des informations touchant bien évidemment à la situation financière de l'équipement, la gestion technique, les aspects juridiques, mais aussi à des éléments tels que l'impact environnemental et économique de l'aéroport (Bas Rhin), la relation avec les compagnies low cost¹⁸. Dans le rapport de la CRC sur l'aéroport de Strasbourg, il y a également une réflexion sur le mode de gestion et la manière de calculer le seuil de rentabilité de l'équipement en fonction de prévisions de trafic.

18 Exemple de Montpellier avec Ryanair

2.3.2 Le rapport de la CRC concernant la CCI de Moselle

Notre présente recherche s'appuie sur l'étude de trois cas concernant la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Moselle (ces cas seront présentés dans la seconde partie de la thèse). Il est donc intéressant de s'attarder plus longuement sur le contenu des rapports de la CRC sur la CCI de Moselle.

Deux rapports concernent la gestion récente de l'institution consulaire mosellane. Le premier date de 2004 et s'intéresse à la gestion des exercices 2000-2003. Le second date de 2010 et s'intéresse à la gestion des exercices 2004-2009.

Entre ces deux périodes, il est à noter un changement de direction puisqu'une nouvelle équipe a été élue à l'occasion des élections consulaires de 2005.

La CRC constate que ce changement n'a pas entraîné une remise en cause de la stratégie de la CCI :

« Par rapport au dernier examen de gestion effectué par la chambre régionale des comptes, la stratégie de la CCI57 n'a pas connu de modifications substantielles. (...). De même, la nature et le périmètre des activités de la CCI57 n'ont pas fondamentalement évolué depuis 2004. Notamment, la chambre consulaire ne s'est pas vu confier la gestion de nouveaux équipements. »

Le rapport de 2010 consacre par la suite un long examen du fonctionnement de la CCI57 en faisant un parallèle avec le précédent rapport pour constater des évolutions ou pas.

Un focus est ainsi fait sur la participation des élus aux Assemblées Générales. Concrètement, la CRC s'interroge sur l'absentéisme, jugé significatif, alors même que l'institution consulaire a l'ambition d'être « le parlement des entreprises ». Lors du premier contrôle, la CRC avait noté que « le taux de présence des élus ne dépassait pas les 62% ». Ce chiffre a évolué favorablement puisqu'il est remonté à

88% en 2005, au moment du changement de direction. Il a connu par la suite une érosion mais la CRC acte que les élus se sont impliqués dans les travaux de la CCI, notamment lors de séminaires et groupes de travail.

Sans le dire explicitement, cela pose la question du rôle des Assemblées Générales dans le processus de décision. Est-ce une chambre d'enregistrement de décisions déjà prises, ce qui expliquerait l'absentéisme des élus (plus ou moins fort) à ces AG et une présence à l'inverse plus marquée dans d'autres réunions ? Ou bien est-ce réellement un organe de discussion, de débat et in fine de décision ?

Ce débat autour du rôle des Assemblées Générales soulève la question des lieux d'exercice du contrôle dans les organisations (Dupuy, 1999). Dans ses travaux, Eggrickx (1998) a montré que les interactions intra-organisationnelles¹⁹ dans les CCI sont précisément ces lieux d'exercice du contrôle. C'est la structuration et l'organisation des échanges entre acteurs significatifs d'une organisation qui sont donc nécessaires. Cela rejoint la position de Giroux et Giordano (1998) pour qui le dialogue est un mode privilégié pour l'amélioration continue des pratiques dans les organisations qualifiantes et en réseau, et encore plus pour les organisations publiques de type bureaucratique qui doivent s'ouvrir sur leur environnement. Les tutelles, notamment des CRC à travers leur rapport, sont un autre lieu d'exercice du contrôle. Au final, il y a selon Eggrickx, des « lieux de mise en cohérence des intersubjectivités dans la représentation des performances ». Mais si l'auteur considère qu'il y a une forme d'autocontrôle dans les CCI, il ne se prononce pas sur les tensions entre « un plus » de contrôle et « un moins » de contrôle.

Cette question est abordée dans les rapports CRC concernant la CCI57. Plus précisément, en traitant un autre aspect du fonctionnement de l'organisation consulaire mosellane : la place accordée au contrôle interne. Dans son premier rapport, la CRC soulignait la qualité du contrôle budgétaire. « *Le directeur général établit un rapport global pour l'ensemble des services de la compagnie qui est transmis au président puis aux membres du bureau. Pour compléter ce dispositif,*

19 Dans une CCI, la relation élus/cadres

le service financier établit à intervalle régulier des situations intermédiaires pour mesurer les écarts éventuels par rapport au budget ».

Mais, dans le second rapport, il est demandé de faire plus pour se rapprocher des standards de pratique d'un véritable contrôle interne. La CRC s'appuie à ce titre sur les préconisations de l'IFACI²⁰. Ce dernier recommande de ne pas se limiter à un contrôle de conformité. Mais de créer une activité indépendante et objective dont les missions seraient : 1) de vérifier la mise en œuvre de la politique définie par les dirigeants, 2) s'assurer de la conformité des opérations vis-à-vis de l'extérieur, 3) évaluer dans le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

Le président de la CCI considère qu'il s'agit plus d'un outil de management pour les entreprises privées que pour un établissement public.

Quelques soient les positions des uns (CRC) ou des autres (CCI), ce débat autour de la place du contrôle interne nous semble central. En effet, l'évolution attendue des structures publiques vers un pilotage de la performance²¹ et l'attente formulée dans les rapports CIRC montrent une réelle nécessité de développement des fonctions de contrôle dans ce type d'organisation.

Quelques exemples tirés de rapport CRC confirment ainsi cette tendance:

« La Chambre et la CCIV considèrent ensemble que le pilotage de la gestion doit être structuré par des procédures mieux formalisées invitant à évoluer vers le contrôle interne : évaluation de la performance des services, contrôle de la qualité des procédures, suivi des actions et atteinte des orientations stratégiques dans un cadre plus global et plus cohérent » (rapport CRC sur la Chambre de Commerce et d'Industrie de Versailles)

20 Institut Français d'Audit et de Contrôle Internes (IFACI)

21 Cf. LOLF et RGPP

« Les services de la chambre de commerce et d'industrie des Côtes d'Armor sont organisés en centres de responsabilité. Chaque responsable de centre gère son propre budget et en contrôle les dépenses. (...) Il faut un pilotage global » (rapport CRC sur la Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Armor)

« La CCI doit s'engager dans une procédure d'évaluation de ses objectifs et de ses actions » (rapport CRC sur la Chambre de Commerce et d'Industrie du Roannais)

« Les réflexions en cours devraient permettre de redéfinir l'utilisation même du contrôle de gestion, à la faveur de la mise en place d'une nouvelle organisation matricielle et du recentrage des outils de pilotage sur ses activités opérationnelles. En outre, la Chambre note que la CCIP confirme son intention de maintenir une plus grande cohérence entre la gestion financière et le contrôle de gestion. (...). Il apparaît donc nécessaire de renforcer la cohérence du processus de contrôle de gestion selon deux axes. D'une part, la CCIP devrait accorder une place plus importante aux informations non financières, tout en améliorant la mesure de la qualité et de l'impact des actions qu'elle conduit. D'autre part, il importe qu'elle adapte la périodicité de ses tableaux de bord et de leur exploitation à ses types de pilotage, avec une cadence plus rapide pour la gestion opérationnelle que pour le pilotage stratégique. (...). Une telle perspective est dans l'intérêt d'une mesure affinée de la qualité des actions et des politiques qui ont été mises en œuvre ». (Rapport CRC sur la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris)

Le rapport de la CRC sur la CCI de Moselle fait également référence à la qualité de transmission de l'information aux élus, à sa situation financière, à la commission des conflits d'intérêts et au fonctionnement défaillant de la commission paritaire locale.

2.4 Quelle place pour les outils de gestion ?

Nous venons de faire l'hypothèse que le type d'organisation que nous étudions à travers cette recherche sera soumis à plus de contrôle. Plus exactement, la nécessité de mettre en place un véritable contrôle interne, pour plus de performance et pour assurer un meilleur suivi dans l'opérationnalisation des décisions prises, apparaît de plus en plus incontournable.

Dès lors, nous pouvons nous interroger sur la place et le rôle de l'instrumentation de gestion dans le processus de décision.

Dans l'état de l'art sur le processus de décision, nous avons rappelé que ce dernier se composait en plusieurs étapes, plusieurs phases. Différemment, si l'on considère un processus rationnel et linéaire ou un processus itératif.

Il nous semble dès lors pertinent d'intégrer dans la grille d'analyse de notre recherche cette problématique de l'outillage des phases de décisions.

Après avoir rappelé la définition et le rôle des outils de gestion dans la littérature, nous nous intéresserons à leur positionnement. A ce titre, deux logiques s'opposent. L'une, considérant les outils de gestion dans une approche narrative et discursive. Les outils ne seraient que discours pour les tenants de ce courant. Une autre logique considérant à l'inverse l'aspect instrumental des outils. **Ainsi, un des objectifs de cette recherche sera de se positionner dans cette controverse, à travers l'outillage de gestion dans les phases du processus de décision.**

2.4.1 Les outils de gestion

Certains outils répondent tout simplement à une obligation réglementaire ou législative. C'est notamment le cas pour tout ce qui concerne la gestion budgétaire. Nous avons constaté, à ce titre, l'importance de cette dernière dans les organisations consulaires que nous étudions.

Mais l'outillage de gestion a connu ces dernières décennies une forte prolifération. Citons simplement quelques exemples parmi eux, les règles comptables IFRS, les normes ISO, les logiciels de gestion ou bien encore les tableaux de bord prospectifs. Comme l'indique Vaujany (2006) :

« Les organisations sont de plus en plus exposées à des objets ou bien outils de gestion poussés par l'extérieur et mis en œuvre par la ligne opérationnelle. Les parties prenantes, aussi bien externes qu'internes produisent de nouveaux objets que les acteurs de l'organisation peuvent ensuite s'approprier ».

Surtout, l'outillage de gestion s'applique à tous les niveaux de management dans une organisation. Quelques exemples peuvent aisément illustrer ce constat. Que cela se fasse en ressources humaines avec la gestion des compétences par un tableau de bord, en stratégie avec la rédaction d'un document de planification stratégique, ou bien encore en contrôle de gestion naturellement avec les méthodes de calcul de coûts, l'outil de gestion intervient à plusieurs niveaux.

Dès lors, quels types d'outils de gestion peuvent être mobilisés dans les différentes phases du processus de décision ?

Ces propositions nous amènent donc à clarifier ce que recouvre les outils de gestion. L'emploi de nombreux termes pour les décrire entretient un sentiment d'ambiguïté et de flou.

Une première manière d'aborder cette question consiste à en définir le rôle et la finalité. Deux définitions font référence. Il y a celle de Moidson (1997) pour qui un outil désigne « un certain ensemble de raisonnements et de connaissances

reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantité, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler ».

La définition avancée par David (1996) présente de manière plus large les outils de gestion comme « *un dispositif formalisé permettant l'action organisée* ».

En précisant plus encore la définition de ces outils de gestion, Gilbert (1998) a décrit les différents rôles que ces derniers peuvent exercer. L'outil peut tout aussi bien être prescripteur de conduite, instrument d'analyse d'un contexte ou une aide à la gestion opérationnelle.

Toujours en affinant l'analyse du rôle des outils de gestion, la typologie de Moisdon (1997) a été très reprise dans un ouvrage qui a fait date²². Elle consiste à faire la distinction entre les différents rôles assignés aux outils de gestion :

- Rôle de conformement des comportements pour stabiliser une organisation
- Rôle d'investigation du fonctionnement organisationnel pour suivre l'évolution de l'organisation
- Rôle d'accompagnement du changement
- Rôle d'exploration du nouveau, dans l'objectif de faire évoluer les connaissances

Les travaux de Hatchuel et Weil (1992) dans leur célèbre ouvrage « L'expert et le système » sont parmi ceux les plus cités pour définir ce qu'est un outil de gestion.

Ils indiquent qu'un outil de gestion doit être la résultante de trois éléments en interaction.

Tout d'abord, **un substrat technique** que l'on peut donc qualifier d'objet de gestion.

22 Moisdon J.C. (ed.) (1997), Du mode d'existence des outils de gestion, Paris, Editions Seli-Arslan.

Ensuite, le second élément devant interagir se situe au niveau de **la philosophie gestionnaire**.

Il y a enfin comme dernier élément **la vision des relations organisationnelles**. Autrement dit, il s'agit ici de la représentation idéale de l'organisation pour que l'outil de gestion soit performant. Hatchuel et Weil (1992) notent, parmi ces trois éléments, une place prépondérante donnée au substrat technique par rapport aux autres.

Leurs travaux marquent une étape importante puisqu'ils présentent l'outil de gestion comme devant s'inscrire dans un processus de déconstruction. Cela vient en opposition à la vision traditionnelle de l'outil vu comme une boîte noire. À l'inverse, cette boîte doit être ouverte pour comprendre et analyser comment se construit un outil de gestion. La compréhension passe notamment par l'identification des représentations sociales. L'outil n'est plus perçu comme un objet fixe mais plutôt comme un construit sociocognitif auquel les personnes apportent leurs représentations.

David (1996), pour sa part, opère une distinction entre les outils selon deux dimensions : leur objet et le degré de précision de cet objet (Figure 15). Qualifier l'objet d'un outil de gestion revient à marquer une différence entre ceux orientés « relations » (groupes de travail par exemple) et ceux orientés « connaissances » (tableaux de bord). Le degré de précision caractérise le niveau de définition de cet objet.

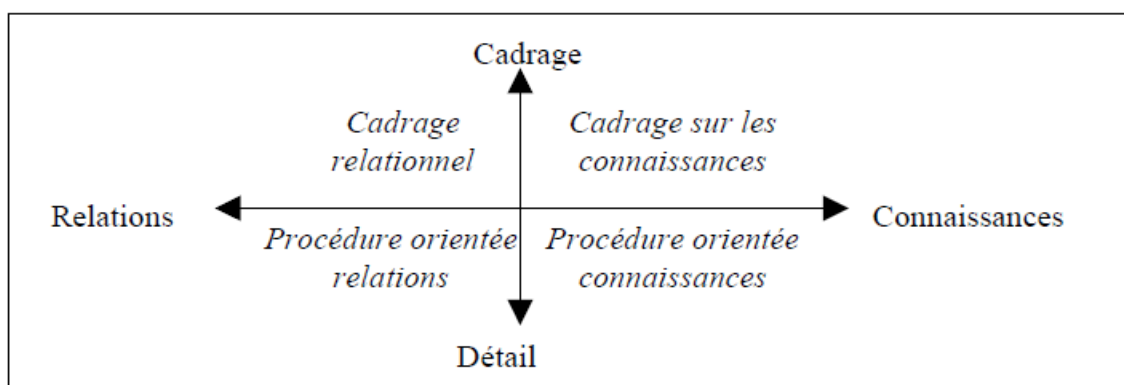


Figure 17 : Outils de gestion et situations types (David, 1996)

Les différents travaux sur la définition des outils de gestion posent également l'importance de la gestion des connaissances. Plus exactement, l'effet des outils de gestion sur les connaissances d'une part, et sur l'acquisition et la mise en œuvre de ces connaissances d'autre part.

Pour caractériser les connaissances, les typologies employées dans la littérature se font sur les oppositions tacite/explicite et individuelle/collective.

Les travaux de Nonaka (1992) sont à la base de la distinction entre explicite et tacite.

Dans le premier cas, les connaissances font l'objet d'un fort degré de formalisation et de traçabilité. L'outil de gestion a ainsi ici l'objectif de prescrire et d'orienter les comportements des acteurs, en structurant leur manière d'agir. Les tableaux de bord remplissent, par exemple, cette fonction.

Dans le second cas, les connaissances tacites rendent difficiles toute tentative de formalisation. Dans ce cas, l'outil de gestion s'inscrit davantage dans une démarche d'interprétation et de contextualisation de la connaissance.

Une seconde opposition trouve sa justification entre connaissances individuelles et collectives. Certains auteurs, parmi lesquels Simon (1991), soutiennent que seuls les individus sont à même de produire des connaissances. D'autres, comme Weick (1969), affirment à l'inverse que ce sont les interactions entre des individus dans un environnement social donné, qui conduisent à considérer les connaissances de nature collective.

Cela nous amène à considérer (Figure 16) la classification des connaissances suivantes (Belmondo 2001)

Connaissance explicite	←→	Connaissance implicite
Connaissance tacite individuelle		Connaissance tacite collective

Figure 18 : Classification des connaissances

2.4.2 *Le positionnement des outils*

Les outils ne seraient-ils que discours ?

C'est ce que pensent les tenants d'une approche narrative des outils de gestion (Journé et Detchessahar, 2005).

Les deux auteurs s'interrogent sur les raisons qui font que l'implémentation d'un outil de gestion dans un processus de l'entreprise sera une réussite ou un échec. L'enjeu serait, selon eux, de faire un outil de gestion dont le « raffinement technique » ne soit pas la seule qualité, mais qui puisse être compris par ceux qui seront amenés à l'utiliser – et qui ne sont pas nécessairement ses concepteurs – et par ceux dont l'activité sera directement influencée par les résultats donnés par cet outil de gestion.

L'approche qu'ils développent repose sur les théories dites discursives de l'organisation, qui placent la communication au cœur des organisations. Il est nécessaire, à ce stade, de préciser quelques concepts. Tout d'abord, celui de conversation, qui est le processus par lequel les acteurs échangent leurs points de vue. Le texte est le résultat de cette conversation, la vision commune et, dans la mesure du possible, consensuelle, que partagent les acteurs. La somme des différents textes en vigueur constitue le discours de l'organisation. Ces deux derniers éléments se distinguent en ce sens que le texte est explicite, alors que le discours organisationnel est davantage implicite, il se construit à l'interface des différents textes.

Pour Journée et Detchessahar, la réussite ou l'échec d'un outil de gestion se situe au niveau de l'intertextualité. Un outil ne peut être compris et adopté par ceux qui sont censés l'utiliser ou se conformer à ses prescriptions comportementales, que si cet outil repose sur une vision réaliste du processus dans lequel il intervient. Mais plus encore, ce qui compte pour la réussite de la mise en place d'un outil de gestion, est la cohérence qu'il doit avoir avec les autres outils de gestion. Le texte qui le fonde ne doit pas contredire ceux qui fondent les autres outils de gestion en vigueur dans l'organisation. Ainsi, les prescriptions comportementales de l'outil doivent être compatibles avec celles des autres outils.

La réussite de la mise en place d'un outil de gestion dépend donc de la facilité avec laquelle les acteurs qui devront l'utiliser ou s'y conformer pourront lier le texte sur lequel il repose avec les autres textes, c'est-à-dire si le texte, et donc l'outil, peut être articulé avec les autres outils, qu'il s'inscrit dans la logique du discours de l'organisation.

La Ville et Mounoud (2004) considèrent également les outils de gestion comme un texte stratégique, entendu comme un « récit dans lequel se joue le sens du devenir de l'organisation et visant à permettre le contrôle des activités des membres dans l'organisation pour les conformer à ces orientations.

A l'inverse d'autres chercheurs, comme Meyssonier²³, considèrent les outils de gestion dans une logique positiviste. L'outil est fidèle aux représentations et à une dimension instrumentale.

Cette prise en compte de l'instrumentation de gestion dans le processus de décision nous amène à compléter notre grille d'analyse par cette dimension supplémentaire.

Dimensions du processus	Qualification Auteurs	
Instrumentation du processus de gestion	Types de contrôles (conformité, légalité, efficacité)	Carassus, 2003
	Mise en place d'un vrai contrôle interne	Rapports CRC
	Caractère discursif ou instrumental des outils de	Journé et Detchessahar, 2005

23 Meyssonier François : « Au coeur du contrôle de gestion : la mesure », dans « Faire de la recherche en contrôle de gestion », ouvrage coordonné par Yves Dupuy, Vuibert-FNEGE, Paris 1999.

	gestion	De la Ville et Mounoud, 2004 Meyssonnier, 1999
--	---------	---

Figure 19 : L'instrumentation de gestion dans la grille d'analyse du processus de décision

SYNTHESE DU CADRE CONCEPTUEL

A travers une approche « decision as practice », nous voulons répondre à la question :

Problématique générale : « Comment améliorer la prise de décision dans les organisations pluralistes de type CCI ? »

Pour y répondre, nous avons identifié trois dimensions dans le processus de décision nous permettant d'aborder cette question.

La dimension temporelle : Nous nous inscrivons dans une démarche processuelle. Dans ce cas, l'identification des phases du processus de décision est incontournable. Comme nous l'indique la théorie de l'acteur réseau, les moments clés de la décision sont un élément d'analyse pertinent.

La dimension cognitive : Les acteurs du processus de décision sont au cœur d'un réseau qu'il convient de faire converger vers un même but. Leurs rationalités, les connaissances mobilisées, la construction et la dynamique de l'action collective, le pouvoir sont autant d'éléments à identifier dans le travail de modélisation.

La dimension technique : Après avoir identifié les phases de décision et les acteurs, la place et le rôle des outils de gestion dans le processus de décision sont à analyser.

La grille d'analyse ci-dessous vient synthétiser ces deux premiers chapitres (Figure 20)

Dimensions du processus	Qualification Auteurs	
Phases du processus	-Démarche processuelle -Identification des phases et moments clés de la décision	Brechet et Desreumeux, 2007 Flanagan, 1954 Glaser et Strauss, 1967
Acteurs du processus	-Identification des acteurs du processus de décision -Structure cognitive des décideurs	Chermack, 2003, Laroche et Nioche, 1996
Caractéristiques de l'action collective	-Construction et dynamique de l'action collective -Démarche incrémentale vs démarche synoptique -Pouvoir	Feldman et March, 1991 Hutchins, 1994 Senge et al, 2007 Desreumeux, 1993 Lindblom, 1979 Crozier et Friedberg, 1977
Rationalité mise en œuvre	-rationalité parfaite ou limitée -rationalité politique -rationalité du garbage can	Allison, 1971 Simon, 1945 Dean et Sharfman, 1996 Cohen, March et Olsen, 1972
Instrumentation	-Types de contrôle (conformité, régularité,	Carassus, 2003

de gestion	efficacité) -Mise en place d'un vrai contrôle interne -Caractère discursif ou instrumental des outils de gestion	Rapports CRC IFACI Journé et Detchessahar, 2003 De la Ville et Mounoud, 2004 Meyssonier, 1999
------------	---	---

Figure 20 : Grille de synthèse chapitres 1 et 2

3

Méthodologie et design de la recherche

3.1	Introduction.....	98
3.2	Les choix épistémologiques.....	98
3.2.1	Une démarche interprétative	100
3.2.2	Le recours aux études de cas.....	102
3.3	Le terrain de recherche	104
3.3.1	Une Chambre de Commerce et d'Industrie : caractéristiques générales.....	104
3.3.1.1	Nature juridique des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)	104
3.3.1.2	Le réseau consulaire	105
3.3.1.3	Le fonctionnement des CCI	105
3.3.1.4	Les Contrôles	106
3.3.1.5	Les CCI, une nouvelle organisation	106
3.3.1.6	réforme du dispositif électoral.....	107
3.3.1.7	La mise en place d'une fiscalité responsable	107
3.3.1.8	La clarification des missions de la chambre	107
3.3.1.8	L'allègement de la tutelle administrative	109
3.3.2	La réforme des CCI de 2010.....	109
3.3.3	La Chambre de Commerce et d'Industrie de Moselle.....	110
3.4	Le recueil de données	111
3.4.1	Collecte des données primaires.....	111
3.4.2	Collecte des données secondaires.....	114

#

3 Méthodologie et design de la recherche

3.1 Introduction

Ce chapitre de la thèse a pour objet d'expliquer la posture épistémologique de la recherche et les choix méthodologiques qui ont été opérés.

Nous présenterons également le terrain de recherche. Suite à une convention signée avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Moselle, il nous a été donné la possibilité de travailler sur trois cas précis. L'utilisation de l'étude de cas sera ainsi décrite dans ce chapitre. Par ailleurs, nous décrirons de manière précise le contexte de la recherche. Les CCI sont une organisation bien particulière, se trouvant actuellement dans une période de mutation importante.

Enfin, le design de la recherche sera à préciser. S'agissant de la collecte de données, nous avons procédé selon une triangulation de méthodes. Tant pour recueillir des données primaires que des données secondaires.

3.2 Les choix épistémologiques

En premier lieu, il convient bien évidemment de définir le paradigme auquel nous nous attachons pour mener à bien cette recherche. Traditionnellement, deux courants s'opposent en Sciences de Gestion : positivisme d'un côté et constructivisme de l'autre.

Dans un premier temps, nous allons rappeler de manière synthétique les différences fondamentales entre ces deux paradigmes (Figure 19 : d'après David, 1999 ; Le Moigne, 2000).

Paradigme positiviste	Paradigme constructivisme
<i>Principe ontologique</i> : peut être considéré comme vraie toute proposition qui décrit effectivement la réalité	<i>Principe de représentabilité de l'expérience du réel</i> : la connaissance est la recherche de la manière de penser et de se comporter qui conviennent
<i>Principe de l'univers câblé</i> : il existe des lois de la nature, le réel est déterminé. L'objectif de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observé.	<i>Principe de l'univers construit</i> : les représentations du monde sont théologiques
<i>Principe d'objectivité</i> : l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant	<i>Principe de l'interaction sujet-objet</i> : elle est constitutive de la construction de la connaissance
<i>Principe de naturalité de la logique</i> : tout ce qui est découvert par logique naturelle est vrai et loi de la nature.	<i>Principe de l'argumentation générale</i> : la logique n'est qu'une manière de raisonner parmi d'autres (l'abduction, l'induction) et n'a pas besoin d'être posée comme naturelle
<i>Principe de moindre action</i> : entre deux théories, il faut toujours prendre la plus simple	<i>Principe d'action intelligente</i> : Le concept d'action intelligente décrit l'élaboration d'une stratégie d'action proposant une correspondance adéquate entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse

Figure 21 : Comparatif entre constructivisme et positivisme

La plupart des recherches en Sciences de gestion se situent dans un courant constructivisme, mais dans des approches variées. Le tableau suivant permet de faire plusieurs distinctions (figure 22).

		Objectif	
		<i>Construction mentale de la réalité</i>	<i>Construction concrète de la réalité</i>
Démarche	<i>Partir de l'observation des faits</i>	Observation, participante ou non (I) Elaborer un modèle de fonctionnement du système étudié.	Recherche-action, étude clinique (IV) Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même
	<i>Partir d'un projet de transformation ou d'une situation idéalisée</i>	Conception de modèles de gestion (II) Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement	Recherche-intervention (III) Aider à transformer le système à partir d'un projet concret de transformation plus ou moins complètement défini

Figure 22 : Les différentes formes de constructivisme

3.2.1 Une démarche interprétative

Notre recherche s'inscrit très clairement dans le cadre d'observation non participante. Nous cherchons effectivement à interroger la réalité sur la base de réalisations d'entretiens et de collectes de documents. De la même manière, nous travaillons sur des cas dont l'analyse porte sur un historique et son évolution jusqu'à la période récente.

Cela nous amène à dire que nous nous positionnons dans une posture interprétative. En effet, le fait de s'intéresser aux discours stratégiques à partir de l'expérience des acteurs de l'organisation que nous allons caractériser, permet de la justifier. Les motivations des individus, leurs intentions, les coalitions qu'ils vont générer, sont les principaux facteurs que la recherche va devoir identifier pour répondre aux questions posées. Mais puisque nous nous situons dans un positionnement épistémologique constructiviste, nous allons aussi chercher à construire les représentations de cette réalité. Au final, il s'agit bien de voir

comment la stratégie se forme dans le contexte pluraliste, comment elle est perçue par les acteurs de l'organisation (représentations stratégiques) et comment elle fait sens pour eux (appropriation de la stratégie).

Dès lors, le choix méthodologique que nous faisons est celui d'une recherche s'inscrivant dans le cadre d'une approche inductive.

Guibert et Jumel (1997) résument dans le schéma suivant le principe d'un raisonnement inductif (Figure 23).

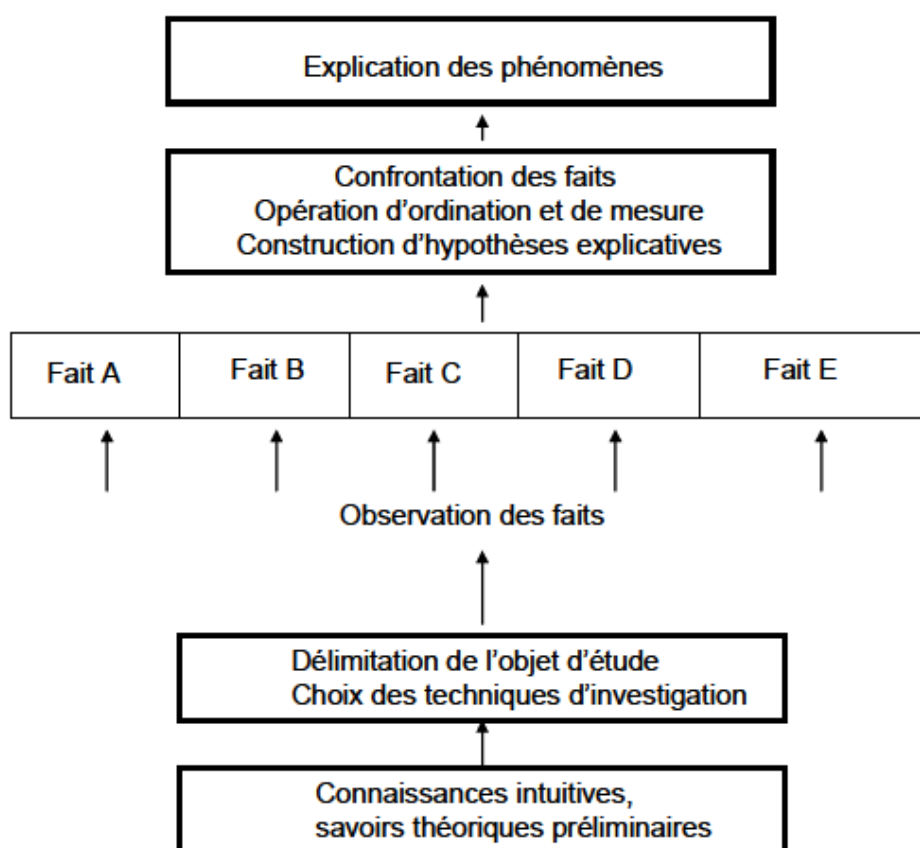


Figure 23 : Le raisonnement inductif (d'après Guibert et Jumel ; 1997)

Ce schéma explicatif et descriptif de l'approche inductive montre à quel point ce sont les enseignements constatés par le chercheur sur un terrain qui permettent d'aller par la suite vers les concepts généraux et théoriques qui les expliquent.

Pour rappel, le raisonnement déductif consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique. C'est ce que l'on qualifie de démarche hypothético-déductible, à savoir si une hypothèse est considérée comme vraie au départ, alors la conclusion doit nécessairement l'être aussi.

Un troisième type de raisonnement est envisageable. Il s'agit de l'approche abductive. Elle consiste à élaborer une observation empirique qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie. L'adduction peut donc conférer à une découverte un statut explicatif et compréhensif.

Le raisonnement inductif de notre recherche tel qu'il vient d'être décrit peut se résumer par le schéma suivant (figure 24) :

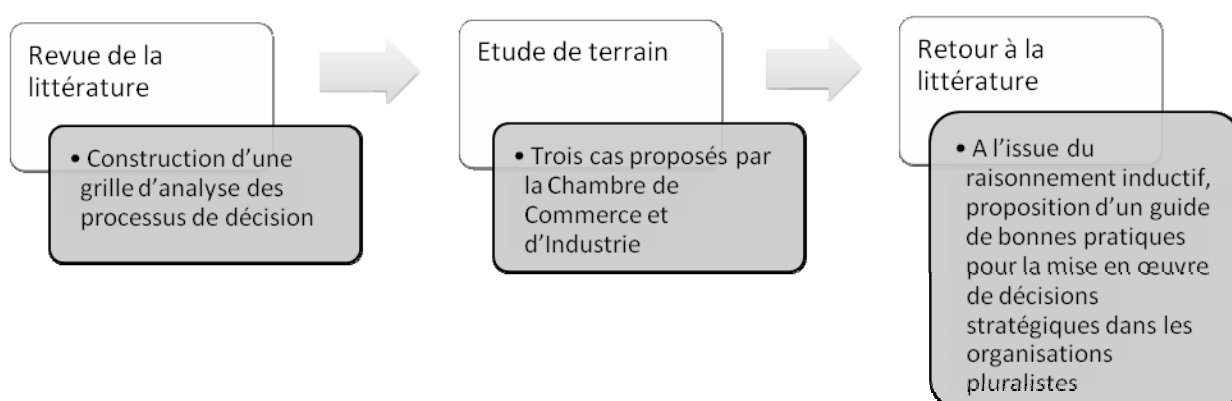


Figure 24 : Démarche de la recherche

La revue de littérature et la construction du modèle de recherche ont été présentées dans les précédents chapitres. Il convient, à ce stade, de présenter les éléments méthodologiques relatifs aux étapes suivantes de la démarche de recherche.

3.2.2 Le recours aux études de cas

Il convient tout d'abord d'apporter quelques éléments permettant de définir l'étude de cas. Pour Herreid (1994), cela consiste en la description d'une situation de gestion réelle ou simulée, restituée dans sa dimension historique, et impliquant des acteurs individuels ou institutionnels confrontés à des problèmes qu'ils doivent résoudre.

Les cas proposés à notre étude rejoignent parfaitement cette situation. Encore plus, si nous citons les travaux de Jensen et Rogers (2001), qui ont précisé que l'étude de cas pouvait porter aussi bien sur un processus décisionnel, sur une politique, sur un acteur individuel que sur une organisation.

Les études de cas peuvent s'inscrire dans un objectif de recherche descriptive, exploratoire ou explicative (Yin, 2003). Toutefois pour qu'elle soit jugée significative d'un point de vue scientifique, il faut que le contexte dans lequel émerge le chercheur soit réellement pertinent. La littérature sur le contexte pluraliste tend à montrer un réel intérêt pour de nouveaux travaux empiriques qui demeurent encore peu nombreux actuellement (Denis, Langley et Rouleau ; 2004).

Il existe plusieurs catégories d'études de cas. David (2004) propose une typologie retenant quatre natures différentes du cas : le cas illustratif, le cas typique, le cas test et enfin le cas inédit ou exemplaire. Dans le cadre de cette classification, nous pouvons nous situer à mi-chemin entre le cas typique et le cas inédit. En effet, l'analyse des processus de décision représente un objet de recherche déjà étudié. En revanche, ce qui l'est moins, c'est la nature de l'organisation choisie comme cadre de la recherche ; les travaux de nature empirique concernant une organisation pluraliste ne sont pas très nombreux.

Dans le cadre d'une posture épistémologique interprétativiste telle que nous avons défini notre recherche, l'étude de cas permet « *d'accéder aux représentations des acteurs, de leur système de valeurs, et s'efforce d'appréhender tout phénomène à travers la signification qu'ils lui donnent, cette signification étant par ailleurs indissociable du contexte historique et culturel dans lequel ils évoluent.* » (Grimand et Bachelard, 2005)

L'étude de cas présente malgré tout des limites. D'aucuns contestent la possibilité de généralisation des résultats observés dans un cas bien précis. (David, 2004). In fine, elle s'inscrit davantage dans une logique de compréhension des significations que dans la recherche de formulation de lois causales.

3.3 Le terrain de recherche

3.3.1 Une Chambre de Commerce et d'Industrie : caractéristiques générales.

Les Chambres de Commerce et d'Industrie sont actuellement dans l'œil du cyclone. Longtemps sanctuarisées par les pouvoirs publics, les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) doivent aujourd'hui se réformer dans le contexte général de réduction de la dépense publique. Elles doivent présenter de nouveaux projets, afin de réaliser des économies et d'améliorer le service rendu. Le nombre de CCI sera réduit dans une logique de régionalisation afin de mieux jouer le rôle de porte-voix économique dans les territoires. La mutualisation d'un nombre important de services au niveau régional est un objectif fixé par la Révision Générale des Politiques Publiques aux chambres consulaires.

Une volonté politique semble s'affirmer contre l'inefficience relative des CCI. Ainsi, en s'intéressant à différents cas précis d'une CCI précise, nous pouvons retrouver cette inefficience relative dans divers champs de compétence des CCI. Cela amène naturellement à poser les questions de rationalité et de performance pour ce type d'organisation.

3.3.1.1 Nature juridique des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)

Les CCI sont des établissements publics. Ce qui signifie :

- qu’elles ont une personnalité morale propre, ce qui leur permet de bénéficier de l’autonomie administrative notamment dans les domaines budgétaire, financier, patrimonial.
- qu’elles exercent dans un champ d’activité défini et possèdent un domaine public propre, c'est-à-dire leur patrimoine dont elles sont propriétaires
- les élus ont la qualité d’agents publics.
- en contrepartie de leur autonomie, elles sont soumises à certains contrôles et placées sous la tutelle des pouvoirs publics. Plus précisément du ministère du commerce et de l’industrie.

3.3.1.2 Le réseau consulaire

Les Chambres de Commerce et d’Industrie sont caractérisées par une immense dispersion de taille. Les données chiffrées des trois paramètres souvent pris en compte pour mesurer leur poids relatif (nombre d’électeurs, nombre d’agents employés et montant des ressources fiscales) montrent la disparité des CCI. Et expliquent aussi les difficultés à les regrouper.

Les Chambres Régionales de Commerce et d’Industrie (CRCI) jouent un rôle secondaire par rapport à celui des CCI. Bien qu’autonomes sur le plan juridique et financier, elles ne sont que l’émanation des CCI et n’ont pas de compétence propre et exclusive. La réforme votée en juin 2010 bouleverse cette situation.

3.3.1.3 Le fonctionnement des CCI

Les membres élus sont installés par le préfet dans les deux mois de leur élection et exercent leurs fonctions à titre bénévole.

L’Assemblée Générale est l’instance décisionnelle. Elle réunit les membres élus avec voix délibérative, le préfet, les membres associés et des conseillers techniques

Le bureau, composé d’un président, d’un vice-président, d’un trésorier, d’un secrétaire, a pour rôle principal de préparer les Assemblées Générales.

Le président doit être considéré comme le chef de l'établissement public. Il détient le pouvoir exécutif de droit commun, représente la chambre, et ordonne les dépenses.

La mise en place des règles budgétaires, comptables et financières dans les CCI illustre de façon frappante le régime particulier des compagnies consulaires, EPA certes, mais imbriqué dans le contexte économique.

Ces règles issues d'un décret de 1991 précisent que les CCI se voient étendre « *les principes généraux applicables aux budgets des établissements publics à caractère administratif* ». Le décret déconcentre aux préfets l'approbation des comptes votés par l'AG après révision par un commissaire aux comptes. Le décret précise aussi que « *à l'issue de chaque exercice, l'Assemblée générale vote d'une part, un budget exécuté et d'autre part, un bilan, un compte de résultat et une annexe établis dans les conditions prévues au décret du 1^{er} mars 1985, applicable aux personnes morales de droit privé, non commerçantes ayant une activité économique* »

Il coexiste une comptabilité de simples flux de type administratif et une comptabilité patrimoniale avec amortissements et provisions. Cela pour une plus grande transparence des activités consulaires.

3.3.1.4 Les Contrôles

L'autorité de rattachement est l'Etat. L'administration détentrice, par l'intermédiaire des ministères compétents, dispose d'une quantité de prérogatives : création, dissolution, suspension des CCI, autorisation des emprunts, homologation des règlements intérieurs....

La Chambre Régionale des Comptes (CRC) publie tous les 5 ans un rapport sur la gestion des Chambres de Commerce et d'Industrie.

3.3.1.5 Les CCI, une nouvelle organisation

Depuis plusieurs années, une profonde réforme des textes relatifs au fonctionnement et à l'organisation des CCI est engagée. Cela concerne aussi bien les nouvelles modalités électorales, que la refonte du système de financement, la clarification des missions et le rapport avec la tutelle administrative.

3.3.1.6 La réforme du dispositif électoral

Elle a eu lieu en 2004 par un décret réformant le dispositif électoral dans le but d'améliorer la participation, très faible, aux scrutins. Parmi les mesures prises dans cette réforme, nous pouvons citer :

- l'extension de l'éligibilité à tous les ressortissants d'un Etat membre de l'Union européenne.
- la durée du mandat consulaire qui n'est plus que de cinq ans (six ans auparavant).
- le renouvellement total du conseil d'administration à chaque scrutin et non plus à un renouvellement par moitié.
- l'abaissement de l'âge de l'éligibilité de 30 ans à 18 ans et la limitation à trois le nombre des mandats.

Les premiers effets de cette réforme ont été immédiats puisque la participation au scrutin de 2004 a atteint 26% contre 19% lors du précédent. Les modalités du vote ont aussi évolué avec l'instauration d'un vote par correspondance.

3.3.1.7 La mise en place d'une fiscalité responsable

Depuis 2005, les Chambres de Commerce et d'Industrie sont autorisées à fixer elles-mêmes le taux de la taxe additionnelle à la taxe professionnelle applicable à l'ensemble de leurs ressortissants.

3.3.1.8 La clarification des missions de la chambre

La loi du 2 août 2005 sur les Petites et Moyennes Entreprises comprend un volet destiné à clarifier les missions des Chambres de Commerce et d'Industrie et à structurer fortement l'ensemble du réseau consulaire.

Auparavant, aucun texte législatif n'indiquait l'ensemble des missions des CCI. Cela est chose faite avec cette loi qui précise donc, qu'au-delà des missions de conseils et d'assistance aux entreprises de leur circonscription :

- Les CCI sont le deuxième organisme de formation après l'éducation nationale en conduisant d'importantes actions dans le domaine de la formation.
- Les CCI jouent un rôle important dans la gestion de nombreux équipements publics (ports, aéroports, palais des congrès...).
- Les CCI sont associées à l'élaboration des schémas de cohérence territoriale et des plans locaux d'urbanisme.

Au niveau régional ensuite, les chambres régionales de commerce et d'industrie ont été érigées par la loi de 2005 en véritable instance de représentation, de coordination et d'animation des chambres locales. A ce titre, elles sont chargées de veiller à la cohérence des actions conduites par la CCI de leur circonscription et d'élaborer à cette fin les schémas directeurs et les schémas sectoriels de leur région géographique.

Au niveau national enfin, l'ACFCI constitue désormais une véritable « tête de réseaux » pour l'ensemble des CCI. Basée à Paris, c'est elle qui définit la politique générale, les normes d'intervention et les principes de gestion applicables par l'ensemble des chambres locales ou régionales et qui coordonne les relations avec les chambres françaises implantées à l'étranger.

De plus, l'ACFCI est désormais chargée de la représentation de la totalité du réseau auprès de l'Etat, de l'Union européenne et des autorités internationales utiles.

Bref, une organisation à l'architecture bien structurée qui permet au réseau consulaire des chambres de commerce et d'industrie de couvrir un champ d'intervention très large qui va, de la représentation des intérêts de l'industrie, du

commerce et des services auprès des pouvoirs publics, au développement de s entreprises et des territoires dans l'ensemble de la France

3.3.1.8 L'allègement de la tutelle administrative

Longtemps exercée par les administrations centrales, la tutelle des réseaux des Chambres de Commerce et d'Industrie a été transférée aux services déconcentrés de l'Etat par une loi de 2005.

La tutelle se trouve aujourd'hui assurée par les préfets, assistés par les trésoriers-payeurs généraux de leur département. C'est le cas, par exemple, des décisions d'ordre administratif portant sur la composition d'une chambre, la répartition de leurs membres par catégories, l'acquisition ou la construction d'un bâtiment, la création ou le contenu d'une délégation de service public, la dissolution d'une chambre ou l'homologation d'un règlement intérieur.

En matière financière, les autorisations de recourir à l'emprunt, la signature d'un contrat de concession, l'approbation des budgets primaires, des budgets rectificatifs et des budgets exécutés relèvent désormais du niveau déconcentré : les préfetures et les trésoreries générales de département pour les chambres locales de commerce et d'industrie, les préfetures et les trésoreries régionales pour les chambres régionales.

La tutelle des actes administratifs ou financiers les plus importants restent une compétence de l'administration centrale.

3.3.2 La réforme des CCI de 2010

Dans le prolongement de la loi de 2005 des CCI, une étape supplémentaire a été franchie par le vote d'une nouvelle réforme en 2010. Les objectifs sont simples et exprimés de la manière suivante : plus de liberté pour plus d'efficacité, moins de tutelle administrative et plus de responsabilité.

Le changement majeur apporté par cette nouvelle législation est la régionalisation des Chambres de Commerce et d'Industrie. En d'autres termes, cela signifie que

les structures des actuelles chambres départementales seront mutualisées à l'échelon régional. Cela veut dire aussi qu'une fiscalité unique régionale sera mise en place.

Toutefois, il demeurera un échelon territorial, calqué sur le schéma actuel. Les CCI locales/territoriales deviennent des établissements publics rattachés aux CCI régionales. Elles gardent dès lors une personnalité morale et peuvent continuer les concessions que les chambres locales souhaitent.

Un des objectifs de la réforme est aussi de susciter une plus grande solidarité entre les CCI locales au sein d'un échelon régional.

3.3.3 La Chambre de Commerce et d'Industrie de Moselle

La CCI57 est considérée actuellement comme étant la 6^{ème} chambre de France (Sur 150). Elle représente près de 28 000 entreprises dans sa circonscription, la Moselle. La pesée économique de ce département en fait un poids lourd à l'échelon régional puisque 50% des entreprises lorraines se situent en Moselle.

La CCI57 inscrit son action dans les trois champs de compétence qui lui sont attribués : l'appui aux entreprises, la formation avec CCI formation et l'école de commerce Esidéc, enfin la gestion d'équipements. La CCI de Moselle gère les 5^{ème} (Thionville-Illange) et 7^{ème} (Metz) ports fluviaux français, ainsi que l'aéroport régional.

Le fonctionnement consulaire est bipartite. Il y a les élus représentants les entreprises. Ils sont au nombre de 32 en Moselle. 8 d'entre eux (Président, vice-présidents, trésorier) forment le bureau, l'instance décisionnelle. Parallèlement, il y a les salariés de la CCI de Moselle, environ 180.

Dans l'organisation des services, il y a en premier lieu, la direction générale, véritable tête de pont entre les décisions des élus et les salariés. Deux services sont essentiels : la Direction d'Aide aux Entreprises (DAE) et la Direction Administrative et Financière (DAF). Leurs directeurs respectifs sont membres permanents également du bureau.

Un contrat de collaboration a été signé avec la CCI de Moselle me permettant d'intégrer le service de la direction administrative et financière. Intégré au sein de cette équipe, j'ai ainsi pu être en prise directe avec les éléments que je souhaitais collecter. Le DAF a joué le rôle de tuteur, m'accompagnant avec beaucoup de gentillesse et de disponibilité dans mes démarches.

Trois dossiers stratégiques m'ont été proposés. Ils feront l'objet d'un développement plus en avant dans les prochains chapitres.

3.4 Le recueil de données

D'un point de vue méthodologique, il convient de préciser la manière dont ont été collectées les données. Le schéma suivant résume la démarche (Figure 25).

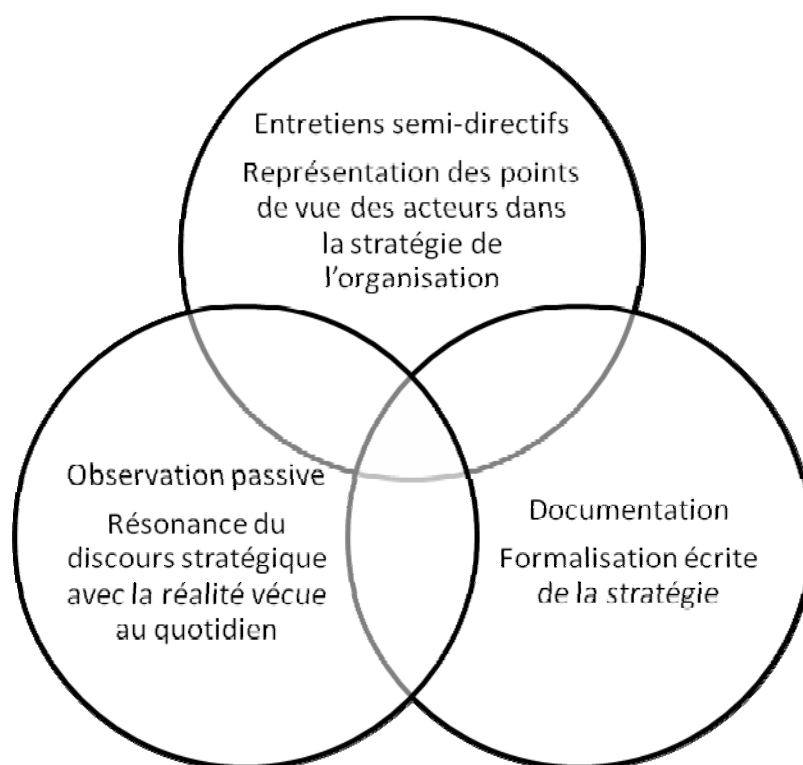


Figure 25 : Triangulation de la collecte des données / Construit du chercheur

3.4.1 Collecte des données primaires.

Les données primaires de notre recherche sont celles issues des entretiens. La réalisation d'entretiens est un moyen pertinent pour avoir accès aux discours, aux positionnements et à la compréhension du rôle des acteurs dans une organisation donnée.

En d'autres termes, les entretiens permettent d'identifier la représentation d'un sujet dans un domaine particulier (Allard Poesi, Ducker-Godard et Ehlinger ; 2007).

Il convient toutefois de préciser que la qualité d'un entretien est conditionnée par la qualité de la relation avec la personne questionnée. Des biais peuvent ainsi exister. Ils peuvent être atténués par la rigueur d'un entretien semi-directif, laissant la possibilité à la personne de s'exprimer librement tout en étant ramenée dans le cadre défini au départ.

Les entretiens réalisés ont été menés de manière individuelle en respectant à chaque fois les volontés de la personne interrogée sur son anonymat ou pas.

L'échantillonnage des entretiens a été constitué pour permettre de collecter les données les plus complètes sur les trois cas étudiés (Ecole de commerce, service export et aéroport). Les parties prenantes jugées incontournables dans ces dossiers ont ainsi été questionnées. Pour approfondir la démarche de recherche, nous avons également souhaité mener des entretiens pouvant nous éclairer sur le fonctionnement général de la Chambre de Commerce et d'Industrie étudiée. Cela a été par exemple le cas avec le directeur administratif et financier, le DAE, le contrôleur de gestion, le chef comptable.

La taille de l'échantillon est à mettre en lien avec ce que Glaser et Strauss (1967) qualifient de saturation théorique, c'est-à-dire le moment à partir duquel nous ne trouvons plus d'informations supplémentaires venant enrichir la recherche.

Le tableau suivant (Figure 26) synthétise l'échantillonnage des entretiens réalisés.

Cas ou services ciblés par la	Données primaires récoltées : caractéristiques des
-------------------------------	--

réalisation d'entretiens personnes	interrogées
L'aéroport Le	directeur : deux entretiens Représentant de la région : un entretien Elus et direction de la CCI 57 : quatre entretiens Directeur de la CCI 54 : un entretien TOTAL : 8 entretiens
Le service export	Le directeur de CCI International Lorraine : deux entretiens Collaborateurs CCI International Lorraine pour la Moselle : deux entretiens Collaborateurs CCI International Lorraine pour la Meurthe et Moselle : un entretien Elus et direction CCI 57 : quatre entretiens Directeur de la CCI 54 : un entretien TOTAL : 10 entretiens
L'Esidéc	Elus et direction CCI 57 : quatre entretiens Représentant de l'université de Metz : un entretien Représentant de l'Enim : un entretien TOTAL : 6 entretiens
Fonctionnement général de la CCI de Moselle	Le DAF : trois entretiens Le chef comptable : un entretien Le contrôleur de gestion : un entretien Élus : deux entretiens

	Directrice de la CCI : un entretien TOTAL : 8 entretiens
	32 entretiens réalisés

Figure 26: Échantillonnage des entretiens réalisés

Par ailleurs, si les entretiens représentent l'essentiel des données primaires collectées, nous avons pu également en recueillir d'autres par observation passive mais directe. Ces dernières ont à chaque fois été consignées dans un bloc note lorsqu'elles étaient jugées intéressantes.

3.4.2 Collecte des données secondaires

Dans la triangulation de la collecte de données, il y a aussi toute la documentation pouvant être mobilisée. Cela représente les données secondaires. Elles peuvent aussi bien être internes à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Moselle. Leur accès a pu se faire uniquement par le biais de la convention avec la CCI57. A l'inverse, les données secondaires externes sont celles pouvant être accessibles de manière universelle.

Le tableau suivant (Figure 27) synthétise la collecte des données secondaires selon leur type :

	Type de document
Données secondaires internes	Rapports d'activités des services Comptes rendus de la commission des finances de la CCI 57 depuis 2005 Comptes rendus des Assemblées Générales de la CCI

	57 depuis 2005
Données secondaires externes	Revue de presse sur la CCI 57 Magazine de la CCI 57 Rapports de la Chambre Régionale des Comptes

Figure 27 : Collecte des données secondaires

Deuxième partie : La réalisation des études de cas

4

La mutualisation des services exports des CCI de Lorraine

4.1	Introduction.....	118
4.2	L'opérationnalisation de la mutualisation.....	122
4.3	Les moments et phases clés du cas étudié.....	127

4 La mutualisation des services exports des CCI de Lorraine

4.1 Introduction

Pour introduire ce chapitre, nous souhaitons présenter un historique de la mutualisation des services grâce à la documentation collectée, à une revue de presse et aux divers entretiens réalisés.

La Chambre de Commerce et d'Industrie de la Moselle s'est engagée dans une démarche relativement novatrice en 2003 en mutualisant son service export avec celui de la CCI de Meurthe et Moselle. Malgré les rivalités connues et reconnues entre les deux capitales régionales, Metz et Nancy, le Service Interdépartemental du Commerce Extérieur (SICE) a été créé.

Les premiers pas de cette structure (SICE) sont d'ailleurs regardés à la loupe, comme l'atteste le compte rendu d'une Assemblée Générale de la CCI de Moselle de juin 2005 pendant laquelle sont présentées les conclusions d'une étude d'un groupe de travail sur le thème « Comment profiter des marchés extérieurs ? ».

« Le SICE est commun à Metz et Nancy. Pourtant, dans l'esprit de beaucoup de personnes, il n'y a plus de service international à Metz puisque l'ensemble des personnes est basé à Nancy. Des agents prennent le train de Metz pour aller à Nancy, et une fois à Nancy, on leur demande de visiter des entreprises en Moselle. » (Extraits AG de la CCI 57, juin 2005)

Cette initiative, qualifiée de « première du genre pour une CCI » a su trouver une réalisation concrète grâce à l'engagement personnel du directeur général de la CCI de Meurthe et Moselle. Ce dernier, en effet, faisait du développement et de l'accompagnement des PME à l'export, l'un de ses chevaux de bataille. Comme

souvent lorsque des initiatives peu banales et soumises à des contraintes sont prises, elles sont le fruit de la détermination et de l'engagement d'un homme. La conjoncture économique est l'autre raison ayant poussé vers cette démarche de mutualisation.

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Meurthe et Moselle avance deux objectifs stratégiques majeurs dans sa politique économique : la transmission d'entreprises pour « sauvegarder l'existant » comme le précise son président et donc aussi l'exportation. La conjoncture économique est de ce fait au centre de la réflexion.

« Notre fragilité est d'exporter trop sur les pays voisins. Si on veut que l'économie se développe, les marchés doivent se développer. Les marchés locaux, français, ne vont pas exploser. Il convient donc d'aller sur des marchés émergents, notamment vers des pays qui ont de l'argent », (le président de la CCI54 ; Républicain Lorrain 2007).

Si la Lorraine a été pionnière dans la mutualisation des services export, cela est aussi le fruit de l'histoire avec la crise de la sidérurgie. Les institutionnels ont bien compris qu'il y avait obligation de s'unir pour réussir la reconversion, souvent souhaitée mais encore aujourd'hui balbutiante.

Du côté mosellan, ce rapprochement en 2003 à travers la création du SICE a été perçu tout d'abord plus comme une marche à suivre.

« C'est une histoire d'hommes. Car il y avait un directeur général à la Chambre de Commerce et d'Industrie 54 qui était très branché par le développement de l'international. A l'inverse, un directeur général dans le 57 qui ne s'y intéressait pas, avec un profil contrôleur de gestion voyant les intérêts budgétaires d'une telle démarche. » (Président de la CCI57)

La CCI57 présentait aussi, au moment de la création du SICE, la nécessité d'aborder l'enjeu de l'export dans un horizon plus large que celui du département de la Moselle. « L'export se conçoit au moins au niveau de la Région » précise le directeur administratif et financier de la CCI57.

Par ailleurs, les deux entités consulaires n'étaient pas présentes sur les mêmes destinations à l'export. Par exemple, la CCI 54 était déjà très présente dans ses relations avec l'Algérie à l'inverse de sa partenaire mosellane qui souhaite se tourner davantage vers des pays du Moyen-Orient (Dubai).

L'objectif de création du SICE était de regrouper les moyens des deux principales Chambres de Commerce et d'Industrie de Lorraine au sein d'une même structure pour être plus efficace en termes de proximité, de réactivité et d'expertise.

La mission de ce nouvel interlocuteur de ses entreprises, qu'elles soient primo-exportatrices ou déjà exportatrices, s'articule autour de trois axes :

L'information : Pour porter connaissance aux entreprises des formalités et des réglementations en vigueur.

Le conseil : Cela comprend le diagnostic export, la réalisation d'études de rentabilité, l'appui à l'élaboration d'un plan marketing, l'aide au recrutement.

Des propositions d'actions adaptées au besoin des entreprises : Elles peuvent prendre la forme de journées d'information sur le pays, de rencontres d'experts, de missions de prospection, de participation à des foires et salons, à l'implantation de bases légères à l'étranger.

Le SICE s'est étoffé au début de l'année 2007 par l'arrivée du service export de la Chambre de Commerce et d'Industrie des Vosges. Son président se justifie dans la presse par sa volonté de « réunir les forces de l'export » (Est Républicain 2007).

Dans le même temps, le Conseil Régional de Lorraine et la direction régionale du commerce extérieur (DRCE) établissent un plan export doté de 1,5 milliards d'euros pour lequel le SICE va servir d'interface avec les entreprises.

En 2008, le quatrième département lorrain, la Meuse, rejoint la structure mutualisée qui, pour l'occasion, change de nom. Le SICE laisse place à CCI International Lorraine.

La nouvelle organisation se voit rapidement soutenue dans ses démarches par le Ministère du Commerce Extérieur. « *Il faut plus d'exportateurs* » déclara, Anne-Marie Idrac, secrétaire d'Etat au commerce extérieur, venue en Lorraine co-signer une convention avec CCI International Lorraine pour permettre d'accompagner au mieux les entreprises régionales dans leurs démarches à l'exportation. (Tablettes lorraines, novembre 2008).

Parmi les actions développées par le SICE puis CCI Internationale Lorraine, il y a le concept des bases avancées. Ce dispositif a été spécifiquement mis en place par les Chambres de Commerce et d'Industrie de Lorraine dans un pays cible. En 2003, cela s'est fait en Algérie pour le potentiel au niveau des entreprises de BTP, puis aux Emirats Arabes Unis en 2005 pour le secteur du luxe, au Maroc en 2007 et en Russie 2008. De la même manière que la création du SICE apparaissait en 2003 comme une initiative en avance par rapport à son temps, le développement des bases avancées est aussi un dispositif novateur que le Gouvernement soutient à travers le dispositif national d'accompagnement des PME à l'international présenté en 2008 et présentant les CCI comme le guichet privilégié en région pour les primo-exportateurs et les PME.

Le principe des bases avancées est le suivant : il y a tout d'abord un travail d'identification, de sélection et d'approche de clients potentiels. Par la suite, le service export se propose d'aider ces derniers à se structurer pour entamer des démarches à l'international. Cela peut passer par l'incitation à participer à des salons et foires internationales, à organiser pour ces PME des missions et des rendez-vous d'affaires. Et pour ce faire les bases avancées constituent donc une remarquable passerelle pour accéder au marché du pays concerné.

« On recrute sur place quelqu'un qui possède un bon carnet d'adresses, un local qui est bien introduit et qui possède une bonne expérience de terrain pour servir

*d'intermédiaires » directrice générale de la CCI57
(Républicain Lorrain 2008).*

Le service CCI Internationale Lorraine indique par la voie de son directeur que « l'équipe en place est chargée de qualifier des contacts locaux préalablement ciblés par les adhérents, de les prospecter à l'occasion de visites, tournées ou participations à des foires et salons ».

Les PME intéressées doivent adhérer au dispositif en payant une participation qui permettra en même temps de financer une partie de la base sachant que le Conseil Régional apporte un soutien financier à la création de ces antennes à l'étranger.

Ce dispositif de bases avancées a été salué plusieurs fois dans la presse par des témoignages de chefs d'entreprises. Une des premières entreprises lorraines à adhérer à ce système est basée dans la région de Sarreguemines.

Son dirigeant s'exprime :

*« Au départ on est venu sur le marché algérien pour répondre à des appels d'offres internationaux. Mais avec la création de la base avancée d'Alger on a pu préparer idéalement la création de notre filiale sur place qui aujourd'hui peut répondre aux appels d'offres locaux »
(Républicain Lorrain 2007).*

Il ajoute aussi que les contacts sur place ont permis « une amélioration de nos produits en prenant en compte les besoins locaux et en adaptant notre fabrication ».

Une autre illustration est donnée par un dirigeant d'une PME de 28 salariés, spécialisée dans la production de boulons à Thionville, pour qui les contacts générés par la base avancée d'Alger ont été très fructueux : « Ils nous ont trouvé le premier interlocuteur chez qui nous avons pu présenter nos produits. C'est comme ça qu'a pris naissance notre courant d'affaires. Et les ventes vers ce pays pèsent actuellement 8 à 10 % de notre chiffre d'affaires. » (Républicain Lorrain 2007).

4.2 L'opérationnalisation de la mutualisation

Le regroupement de services export de deux, puis trois et enfin quatre Chambres de Commerces et d'Industrie ne correspond pas pour autant à la création d'une entité propre dont le siège serait l'illustration éclatante de ce service, CCI Internationale Lorraine. Un directeur, issu du privé, a été recruté pour le diriger. Il navigue de manière permanente entre les quatre départements. Il possède ainsi un bureau dans les quatre CCI.

Le fonctionnement de la structure CCI Internationale Lorraine répond pour partie à des impératifs financiers.

« Le budget annuel est commun. Il est présenté avec des clefs de répartition dans les quatre Chambres de Commerce et d'Industrie. Ces clefs sont établies en fonction des charges de structure, des salaires, des déplacements. Elles se négocient entre les Directeurs Généraux des quatre Chambres de Commerce et d'Industrie. Au final, nous sommes proches de la pesée économique régionale. » (Directeur CCI international Lorraine) »

Cette répartition des moyens financiers nécessite un suivi budgétaire précis pour que chaque entité consulaire puisse évaluer l'action détaillée du service mutualisé. Globalement, un consensus existe de part et d'autre pour reconnaître les économies réalisées par ce système.

« On réalise des économies car ce qui coûte le plus cher a été rationalisé, je pense notamment aux missions à l'étranger, et au final, en valeur absolue, cela nous permet de réaliser plus de choses, de mener plus d'actions. (Directeur Administratif et Financier CCI57) »

« L'avantage, c'est que ce la donne plus de moyens à l'ensemble des CCI que si ces dernières agissaient seules. » (Directeur CCI international Lorraine)

A son arrivée, le directeur de CCI International a souhaité imposer un management « de l'efficacité ». Il a ainsi voulu doter la structure d'un certain nombre d'outils :

Un logo commun dans le cadre d'une documentation commune a été dessiné (Plaquette..).

Un portail web régional a été créé, représentant la vitrine de l'export régional. Les quatre Chambres de Commerce et d'Industrie ont sur chacun de leur site un lien pour l'export vers ce portail web. Ce portail a également pour objectif d'alléger la procédure papier.

Un fichier régional des entreprises a été créé mutualisant ainsi les différents fichiers pour un travail plus qualitatif.

Le directeur de CCI International est épaulé par onze collaborateurs répartis dans les quatre départements, certains occupant la fonction de conseillers en développement international, d'autres celle de conseiller technique en formalités internationales. Il convient bien de parler de mutualisation de services plus que de régionalisation, auquel cas l'organigramme serait différent, basé à ce moment sur les champs d'activité.

Avec l'intégration des Vosges et de la Meuse dans le dispositif, c'est toute une série de liens et de passerelles qu'il a fallu susciter. Pour ce faire, l'option prise par le directeur a été de proposer l'instauration d'une culture du résultat.

« J'ai tenu à développer une culture d'entreprise. Notamment en termes d'objectifs et de qualité. Je viens de l'entreprise, du privé. Un tableau de bord pour suivre l'activité au niveau régional a été mis en place pour rendre compte des objectifs sur les douze produits que nous « vendons ». Cela était également nécessaire pour que chaque conseiller de chaque département puisse se sentir intégré dans une démarche régionale ». (Directeur CCI International Lorraine).

L'instauration d'une culture du résultat au service des entreprises représente d'une certaine manière une méthodologie plutôt nouvelle pour une institution consulaire. Plus exactement, le constat de départ n'était pas le même dans les quatre Chambres

de Commerce et d'Industrie . Dans certaines d'entre elles, les conseillers des développements ou les conseillers techniques sont venus accompagner la montée en puissance de la structure CCI International Lorraine. Pour ceux-là, issus pour l'essentiel du secteur privé, l'application de la culture de résultat s'est faite naturellement. Ce sont même ces perspectives de travail, avec la réalisation d'objectifs précis, qui ont motivé leur venue dans cette structure. A l'inverse, dans certaines CCI, le personnel, ayant intégré le service export mutualisé, était en poste depuis plusieurs années, voire plus de plusieurs décennies avec l'essentiel d'une carrière professionnelle réalisée sous le statut d'agent consulaire.

« Cela a été un changement profond. Une révolution et un bouleversement du cœur de métier institutionnel, guidés certainement par la nécessité d'être au plus proche des entreprises. Cela a été un changement dans les comportements qui nous place dans une dynamique nouvelle. La culture de résultat n'a pas remis en cause nos relations, au contraire, ça a été un moteur . Il y a une solidarité entre l'équipe pour que cette dernière atteigne les objectifs fixés. On le sent très clairement lors des réunions d'équipe mensuelles. C'est un travail sur les mentalités qui a été engagé. Les nouveaux, récemment recrutés, l'ont bien intégré. Pour d'autres, cela a été un peu plus dur. » (Agent CCI International Lorraine)

L'autorité du directeur de CCI International Lorraine est importante. Clairement, c'est lui qui impulse la dynamique, oriente les décisions. Il a été recruté spécifiquement pour ce poste. Lorsqu'il décide de bousculer un peu les codes en instaurant une culture de résultats, personne ne remet en cause cette orientation même si certaines difficultés ont pu apparaître au départ.

Aujourd'hui, la mutualisation des services export est présentée et vécue comme étant une belle réussite. En premier lieu, les « clients » des Chambres de Commerce et d'Industrie, à savoir les chefs d'entreprises, expriment une réelle

satisfaction quant à la qualité des prestations proposées. Des rencontres informelles et impromptues avec des dirigeants de PME à la CCI de Moselle nous ont permis clairement de le constater. Bien sûr, il ne s'agit que d'une poignée de chefs d'entreprises, mais les commentaires sur la réactivité, les forces prospectives et l'efficacité des équipes étaient unanimes. Ce service plaît aussi aux entreprises car il crée des liens entre les différents départements, ouvrant la voie par exemple à des collaborations avec de nouveaux fournisseurs ou de nouveaux clients.

L'apport de la mutualisation des services export se situe également dans la facilité de fonctionnement avec les autres partenaires institutionnels. Que ce soient avec des organismes tels que la COFACE, Ubifrance, OSEO, ou bien encore les conseillers du commerce extérieur de la France, la structure CCI International Lorraine a gagné ses galons d'interlocuteur unique de proximité.

« C'est plus simple pour eux d'avoir un seul interlocuteur que quatre. Et nous partageons le même objectif consistant à apporter des aides personnalisées collant à la réalité du terrain. » (Directeur CCI 54)

Enfin, cette mise en commun des services de plusieurs départements trouve une légitimité encore plus forte au regard de l'actualité des Chambres de Commerce et d'Industrie. La philosophie principale du projet de réforme de ces dernières consiste en une rationalisation des coûts de fonctionnement par un changement d'échelle du territoire consulaire. C'est au niveau régional que les Chambres de Commerce et d'Industrie doivent à présent trouver leurs modalités de fonctionnement. D'après les commentaires entendues dans les locaux de la CCI⁵⁷ et le ressenti perçu, cette réforme est vécue non sans une certaine angoisse par le personnel. Avec une question en suspens : les choses se passeront-elles aussi bien que pour le cas de l'export ?

« La structure CCI International Lorraine est ce vers quoi nous aboutirons avec la réforme en cours des CCI. Il faudrait par exemple la même chose avec la formation. Nous devons nous appuyer sur ce qui a été fait et en retirer les grands enseignements » (Directrice CCI57)

4.3 Les moments et phases clés du cas étudié

Au terme de ce chapitre, nous pouvons identifier plusieurs moments clés dans la décision de fusion des services export.

Plus exactement, nous pouvons distinguer :

- L'origine et la motivation de la fusion
- La mise en œuvre de la mutualisation

Ces phases clés seront étudiées plus en avant selon la grille d'analyse dans le chapitre 7.

Parmi les trois cas proposés par la CCI de Moselle, la fusion des services export est incontestablement celui qui donne le plus de satisfaction aux dirigeants consulaires. Il s'agit d'une réussite qui peut légitimement faire office de référence dans le cadre de la réforme instituant la régionalisation des CCI.

Le premier moment clé dans cette décision consiste à identifier l'origine et la motivation de la fusion des services exports. Il est à noter que les traditionnelles guerres de clocher entre Metz et Nancy, la Moselle et la Meurthe et Moselle n'ont pas eu d'emprise sur ce processus. Cela est dû en grande partie à la détermination d'un homme, le directeur de la CCI54, qui a su fédérer autour de lui pour faire prospérer son projet. Au regard des résultats, les deux autres chambres de commerce et d'industrie de la région ont fini par intégrer la structure régionale, baptisée CCI International Lorraine.

La seconde étape décisive dans la décision de mutualisation des services export consiste à passer de la théorie à la pratique. Il s'agit donc d'étudier dans un second temps les facteurs de réussite dans la mise en œuvre de la mutualisation. Prendre une telle décision implique forcément des discussions et des arbitrages, notamment d'un point de vue financier. Il faut faire en sorte que chaque interlocuteur ait « le sentiment d'en avoir pour son argent ». Le budget de CCI International Lorrain est ainsi construit en fonction d'une clé de répartition pour les quatre CCI. Il faut aussi que l'identité des différentes chambres soit respectée, notamment dans le choix des pays ciblés pour l'export. Mais il faut surtout des résultats. Un directeur, issu du privé, a été spécifiquement recruté pour mener à bien cette mutualisation des moyens. C'est donc à lui que revient la responsabilité d'impulser la dynamique et d'orienter les décisions de CCI International Lorraine. Son management a quelque peu bousculé les codes puisqu'il a notamment décidé d'instaurer une vraie culture de résultat. Tableaux de bord, reporting, organisation de réunions régulières entre les équipes des quatre départements ont par exemple été mis en place. Les liens créés entre les différents départements sont d'ailleurs une grande réussite dans la mise en œuvre de la mutualisation.

Comment transposer ce modèle d'organisation à l'aube d'une réforme de régionalisation des CCI ?

La réforme des chambres consulaires votée en 2010 prévoit la régionalisation des Chambres de Commerce et d'Industrie. Dès lors, le parallèle avec la mutualisation régionale des services exports se fait assez naturellement. Pour le directeur de CCI International, les méthodes employées doivent pouvoir être transposées. Pour la directrice de la CCI57, l'enseignement majeur à retirer de cette réussite est « de mettre les bonnes personnes, au bon endroit, avec les bons outils ». L'exemple de la mutualisation a aussi montré qu'il est important pour les Chambres de Commerce et d'Industrie de se mettre à la place des entreprises pour saisir au mieux leurs attentes. Et ainsi mieux y répondre.

5

La stratégie de développement de l'école de commerce consulaire

5.1	Introduction.....	130
5.2	Les décisions stratégiques opérées par la CCI	131
5.3	Une lecture du cas par les documents	137
5.4	Les moments et phases clés du cas étudié.....	139

5 La stratégie de développement de l'école de commerce consulaire

5.1 Introduction

L'Esidéc est l'établissement d'enseignement supérieur de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Moselle, créée en 1989 avec l'ambition de doter le département d'une école de commerce. Dès le départ, l'objectif affiché était de recruter des étudiants bac+2 avec des profils typés techniques dans le but de former des logisticiens bilingues en 2 ans et ainsi sortir au niveau bac +4.

L'Esidéc affiche l'ambition d'être l'école de management de référence dans le domaine de la logistique et de la supply chain. Dans le même temps, l'établissement développe une offre de formation sous la forme de l'apprentissage.

La Chambre de Commerce et d'Industrie de la Moselle a, dès lors, consacré un budget de communication important pour attirer des étudiants à l'Esidéc, école pour laquelle des frais d'inscription de l'ordre de 5000€ sont demandés. Malgré cet effort conséquent sur la visibilité de l'établissement, les résultats ne furent pas toujours à la hauteur.

« Nous avons toujours eu des problèmes pour arriver au seuil critique de 40 étudiants. Les bons étudiants font, en général, une classe préparatoire et une grande école généraliste » (Directrice CCI57)

« Le marché des écoles de commerce est fait de telle manière que les parents veulent bien payer s'il y a un retour : renommée, image, qualité enseignement. » (Responsable formation de la CCI57)

5.2 Les décisions stratégiques opérées par la CCI

Deux éléments vont déclencher une nouvelle orientation stratégique pour l'Esidéc.

Le premier est d'ordre financier. La nouvelle équipe élue à la tête de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Moselle en 2005 fait le constat que les dépenses liées à la communication et à la promotion de l'école sont bien plus importantes que ce que le nombre d'étudiants permet de rapporter, notamment via la taxe d'apprentissage.

« Nous avons de sérieux problèmes de recrutement et le fonctionnement de l'école nous coûtait cher. On arrivait à trouver un équilibre financier avec les formations en apprentissage. Le problème, c'est que la taxe d'apprentissage se raréfie et que les besoins de CCI formation dans le même temps augmentent. Très clairement, il est apparu le besoin de s'adosser à un autre partenaire. » (Directeur administratif et financier de la CCI57)

Le second élément est d'ordre systémique avec la réforme universitaire dite LMD au début des années 2000. Cette dernière a pour conséquence de marginaliser les écoles dont les formations sont de niveau bac+4. La Chambre de Commerce et d'Industrie de la Moselle et la direction de l'Esidéc ont réfléchi à la possibilité de certification du diplôme à un niveau bac+5.

Mais au début de l'année 2005, la réflexion portant sur le rapprochement de l'école avec un autre partenaire a été engagée. L'ICN, l'école de management à Nancy, avec laquelle un rapprochement pédagogique avait déjà été initié deux années auparavant, représente inévitablement une solution crédible pour l'Esidéc. Avant même que la décision soit officiellement prise, l'ICN expose sa stratégie consistant à « renforcer sa position de plus grande école de management sur le Grand Est de

la France dans un secteur de l'enseignement supérieur joue à plein » (Est Républicain juin 2005).

Pour l'école nancéenne qui a déjà opéré des synergies avec les chambres consulaires de Meurthe et Moselle, des Vosges et du Luxembourg, le rapprochement avec l'Esidéc représente une nouvelle opportunité susceptible de venir conforter sa stratégie. La presse locale en Meurthe et Moselle utilise d'ailleurs un titre révélateur : *« L'ICN met un pied en Moselle »* (Est Républicain juin 2005).

L'intérêt d'un tel rapprochement est, en définitive, assez simple pour l'Esidéc. *« Soit on s'alliait, soit on fermait »* aime à rappeler les principaux élus de l'institution consulaire mosellane.

« L'ICN nous a apporté la possibilité de dire « venez faire un bac +5 à l'Esidéc » ainsi que la caution d'un corps d'enseignants, dont celui de ses chercheurs qui nous faisait quelque peu défaut. » (Directrice CCI 57)

L'ICN pouvait aussi voir des intérêts dans ce rapprochement. La délivrance de diplôme dans des formations en apprentissage à l'Esidéc représentait, à ce titre, une vraie plus value. Cela permit aussi à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Moselle de pouvoir s'engager sur des moyens financiers dans le cadre de ce rapprochement. C'est donc 300 000€ qui ont été mis sur la table grâce aux ressources liées à la taxe d'apprentissage. *« Dans la corbeille des mariés »* figurait aussi la mise à disposition de locaux à Metz, financés par la CCI57.

Ce rapprochement entre les deux écoles a été effectif à la rentrée 2005/2006 suscitant de nombreux interrogations et donnant lieu aussi parfois à des sévères critiques.

Les plus vives furent portées par le président de l'époque de l'université de Metz. Morceaux choisis (Républicain octobre 2005).

« L'absorption de l'Esidéc par l'ICN est un non sens, contraire à la logique de pôle régional de recherche et d'enseignement supérieur et habillée d'effets très marketing. Nous avons souligné la nécessité absolue pour l'Esidéc de se rapprocher de l'université Paul Verlaine et de l'école d'ingénieur l'ENIM qui proposent des masters, notamment en logistique, et qui développent le franco-allemand. Mais, ce n'est pas la voie qui a été choisie »

« Le laboratoire de recherche de Sciences de gestion commun aux universités de Metz et Nancy n'est pas associé à la fusion ICN-Esidéc malgré les annonces faites sur une hypothétique concertation avec les universités lorraines »

« Il faut sortir au plus vite de cette logique absurde. Ce rapprochement est une aventure. »

Lorsqu'il s'agit d'opération concernant les villes de Metz et Nancy, le débat glisse aussi inévitablement sur le terrain de la rivalité entre les deux capitales régionales. Et ce rapprochement est perçu à Metz par certains acteurs de la ville, notamment chez les responsables politiques comme un renoncement. Le directeur de l'Esidéc jusqu'à la rentrée 2005 et par ailleurs élu à la ville de Metz parle *« d'une absorption pure et simple par l'ICN »*. D'autres élus s'interrogent sur *« les circonstances d'une sous-traitance engagée avec l'ICN par la CCI de Moselle. Il y a un réel danger de voir cette école messine disparaître au profit du pôle nancéen alors que les responsables universitaires de Metz n'ont pas été sollicités »*. (Républicain octobre 2005).

En réponse à ces critiques portées sur la place publique, le Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Moselle tient au même moment à recadrer le débat.

« Ce rapprochement vise à profiter de l'évolution simultanée de deux établissements afin de créer une grande business school européenne multi-sites. A Metz seront développés les activités de managements des opérations et des services à l'industrie, à Nancy les programmes généralistes et tertiaires. Le groupe ainsi constitué pourra bénéficier d'une nouvelle accréditation internationale dès 2006. »

Cette polémique alimentée sur le thème de l'affaiblissement de Metz au profit de Nancy est aussi balayée par plusieurs représentants de la Chambre de commerce et d'Industrie de la Moselle. Il est reproché à la présidence de l'université messine d'avoir fait pression lorsque les discussions étaient déjà bien engagées avec l'ICN. Il fallait à ce moment prendre rapidement une décision en raison notamment de la baisse constante des effectifs. Les résultats ne se sont d'ailleurs pas fait attendre avec une hausse sensible des inscrits pour la rentrée 2005/2006 (74 inscrits contre la petite quarantaine habituelle). Le directeur administratif et financier qui suivait l'affaire de près est encore plus explicite.

« On a refusé la convention avec l'université Paul Verlaine car la proposition n'était pas opérationnelle. Le président de l'U-PVM en a fait une question d'amour propre, considérant que cela affaiblirait Metz par rapport à Nancy »

Les conditions du rapprochement entre l'Esidéc et l'ICN ainsi exposées, le fonctionnement de ce nouveau tandem mérite, à présent, d'être présenté. Et très rapidement, des difficultés vont survenir.

Tout d'abord, et très concrètement, le positionnement des deux structures a semblé être en décalage avec la philosophie même du projet initial de rapprochement. Du côté de l'Esidéc, ce sentiment d'être un « supplétif » à qui on demande toujours plus. Et de l'autre côté, une demande de moyens, principalement financier, se faisant de plus en plus pressante.

Il est reproché à l'ICN un management s'éloignant ainsi d'une logique « gagnant-gagnant ».

« Les relations se sont dégradées au fil du temps. L'ICN attendait une participation financière plus importante sur les projets et avait tendance à vouloir prendre la main. On n'avait plus les moyens pour aller dans leur sens et ce n'était pas notre objectif non plus. » (Directrice CCI57)

Mais, des divergences plus profondes sur les orientations stratégiques sont apparues. Le directeur de l'ICN en place au moment de la signature de la convention a, assez rapidement, quitté ses fonctions. Son successeur souhaite plus que les 300 000€ de taxe d'apprentissage convenus au départ. Face au refus de la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Moselle, l'ICN a souhaité développer un certain nombre de projets, pour lesquels des financements complémentaires étaient demandés à la CCI57.

« L'ICN attendait de nous autre chose et notamment des partenariats financiers sur d'autres projets : la recherche, l'institut automotiv. Ce n'était pas dans la logique de nos élus de mettre de l'argent dans ces projets » (Directeur administratif et financier CCI57)

Ce nœud financier autour du montant de la subvention à verser a également été aiguïté par d'autres difficultés constatées par les élus de la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Moselle. Ces derniers souhaitaient à l'inverse plus de contreparties, comme par exemple accoler partout le sigle Esidéc dans le logo de l'école.

Cette dégradation des relations entre les deux parties est allée de pair avec une perte de confiance dans les modalités même de la convention.

« Le site de Metz coûte cher disaient les dirigeants de l'ICN. On a demandé de faire un détail de ce qui était mis dans les comptes de l'ESIDEC. Il y avait certainement une meilleure clé de répartition à avoir mais dans un partenariat il faut de la confiance. On a fait appel une fois à un commissaire aux comptes mais cela n'a pas été sans difficulté. » (Directeur Administratif et Financier CCI57)

Globalement, les relations entre les deux parties ont bien souvent été réduites au strict minimum. La convention signée en 2005 portait sur une durée de cinq années. En 2008, elle a été dénoncée par l'ICN pour contester notamment l'apport financier de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Moselle à qui il est demandé plus. Cette dernière accepte cette dénonciation et met donc fin au partenariat engagé avec l'ICN.

La problématique de départ ne change pourtant pas pour l'Esidéc. Il faut trouver un partenaire à cette école pour continuer à fonctionner. L'histoire étant probablement un éternel recommencement, ce sont les partenaires avec qui les rendez-vous avaient été manqués en 2005 qui reviennent à la charge : l'université Paul Verlaine de Metz et surtout l'école d'ingénieur ENIM. En juin 2009, après un partenariat initial signé avec l'université en décembre 2008, est créé avec l'ENIM le Centre International d'Enseignement Supérieur de la Logistique à Metz.

« Aujourd'hui, on revient à la situation envisagée et voulue dès le départ. L'université n'était certainement pas prête en 2005 » (Directrice CCI57)

L'objet de cette nouvelle convention est de développer un pôle de compétences en logistique dans le domaine de la formation, de la recherche, des prestations et expertises. Elle prévoit aussi des actions de recherche avec des laboratoires luxembourgeois et marocains.

Un paragraphe important dans la convention correspond à sa mise en œuvre et son suivi. Un comité de pilotage de six personnalités (3 pour l'ENIM, 2 pour la CCI57 et 1 pour l'université) est constitué. L'engagement financier des différentes parties est ainsi mentionné : « Chaque action sera définie par un avenant et une annexe financière annuelle ». Enfin, la convention est signée pour une période de 10 ans renouvelable avec un préavis de 5 ans.

5.3 Une lecture du cas par les documents

Des trois cas présentés dans la présente recherche, celui concernant l'Esidéc est sans conteste celui qui a été le plus débattu lors des Assemblées Générales de la CCI57. Dès lors, il paraît intéressant de retracer la manière dont est perçue l'évolution de l'Esidéc par les élus consulaires de Moselle.

En juin 2005, le nouveau président de la CCI de Moselle annonce sa volonté de maintenir une école de haut niveau à Metz en appliquant le plan stratégique adopté par l'Assemblée Générale de septembre 2004, qui prévoit le rapprochement entre ICN et Esidéc. L'objectif est de faire de l'Esidéc une des 10 premières écoles de France.

A la rentrée 2005, l'Assemblée Générale de novembre est l'occasion de revenir sur ce rapprochement. L'Esidéc a fait couler beaucoup d'encre dans la presse locale. Les élus majoritaires de la CCI57 rappellent que c'est la venue de nouvelles formations à Metz qui permettent d'aller plus loin. En ce sens, les services de la CCI57 renforcent leur présence sur leur territoire.

Étape supplémentaire dans le rapprochement entre les deux structures, le poste de directeur de l'Esidéc est supprimé par l'Assemblée Générale de mars 2006, n'ayant plus lieu d'être en raison du partenariat entre la CCI57 et l'ICN.

Lors de la rentrée suivante, en 2006, l'heure est encore à l'espoir dans la coopération avec l'ICN puis lors de l'Assemblée Générale de novembre de la même année, l'objectif de construire « une grande business school Lorraine à Metz » est encore affiché. L'Assemblée note que la première année du partenariat

a permis de voir la concrétisation d'un certain nombre d'étapes clefs dans le processus de rapprochement.

Il faut attendre l'Assemblée Générale de mars 2007 pour entendre les premières interrogations sur le bien-fondé du partenariat. La direction de la CCI de Moselle utilise alors l'argument financier pour rappeler que la subvention versée à l'ICN, d'un montant de 300 000€, est inférieure au montant attribué par le passé à l'Esidéc lorsque l'école fonctionnait seule.

Les activités de formation de la CCI de Moselle concernent l'essentiel de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale de mai 2007. Par conséquent, le dossier de l'Esidéc a évidemment fait l'objet d'un long focus. Il faut lire entre les lignes du compte-rendu de l'AG les premières tensions entre les différents partenaires. Ainsi, il est écrit :

« L'école s'est repositionnée sur la logistique, un recrutement adapté et un business plan financier qui permet pour l'instant d'y voir clair. C'est une culture de résultats qui s'applique à la formation comme à l'ensemble des activités de la CCI57. On analyse un besoin, on regarde si c'est pertinent, on met en place la formation et on trouve le financement ».

Cette déclaration est une manière de dire que les projets de développement futurs de l'Esidéc se heurtent à une réalité financière délicate que le partenaire nancéen de l'ICN doit intégrer.

La rupture avec l'ICN a donc été consommée en 2008. L'Assemblée Générale de juin 2008 entérine cette situation. Les raisons de cet échec sont ainsi mentionnées.

« L'ICN a pris la décision de dénoncer par courrier recommandé le contrat qui nous liait. La dénonciation du contrat doit se faire deux ans avant son application. Maintenant, nous devons définir quel est le projet que nous

avons pour l'Esidéc. Considérons nous qu'au bout de trois années de gestion de ce contrat avec l'ICN, nous voulons repartir sur des mêmes bases, pour les mêmes montants, dans la même gouvernance et la même organisation ? Il nous appartiendra alors de résigner avec l'ICN avant 2010 une nouvelle convention ou bien souhaitons-nous redéfinir un plan stratégique, une nouvelle organisation, et donc de nouveaux partenariats pour développer l'Esidéc. La question est de savoir combien la CCI est prête à mettre en ressources fiscales pour l'Esidéc, à terme. » (Extrait AG de la CCI 57, juin 2008)

5.4 Les moments et phases clés du cas étudié

Au terme de ce chapitre, les moments clés que nous pouvons identifier, pour une analyse du processus de décision dans le chapitre suivant, sont assez limpides :

- La décision de rapprochement avec l'ICN,
- Les difficultés rencontrées dans ce partenariat avec pour conséquence la fin de la convention avec l'ICN,
- La décision d'un nouveau partenariat.

La décision de rapprochement avec l'ICN a été longuement présentée. Elle constitue inévitablement une phase clé dans le processus de gestion de l'Esidéc. Ce qui ressort, à la fois des entretiens réalisés que des comptes rendus d'Assemblées Générales, c'est l'enjeu de survie pour l'Esidéc dans la nécessité de se rapprocher avec l'ICN, ce qui pose d'emblée la supériorité de l'école nancéenne dans le fonctionnement du partenariat. Que ce soit sur la thématique de la rivalité Metz - Nancy ou sur l'échec des négociations avec l'université Paul Verlaine de Metz, cette décision a soulevé plusieurs conflits et luttes. Il conviendra de les analyser selon le cadre de cette recherche.

Le second moment clé à prendre en compte dans l'analyse de ce cas est le renoncement de la convention avec l'ICN, faisant suite à de nombreuses difficultés

rencontrées, notamment d'ordre managérial. Il apparaît en effet assez clairement que les relations entre les deux écoles ont souvent été réduites au strict minimum. Cela explique probablement les incompréhensions qui ont conduit à des divergences d'orientations stratégiques importantes. Quand on ne se parle pas ou peu, il est difficile de convaincre l'autre du bien fondé de telle ou telle démarche. C'est ce qui s'est passé dans le cadre de ce partenariat. Même la dénonciation de la convention ressemble à un non-dit. L'ICN a fait savoir que celle-ci ne lui convenait plus. Piquée au vif, la CCI de Moselle a tout simplement cherché à trouver un autre partenaire. Le rôle de ces différentes parties prenantes sera à comprendre et analyser.

Ce qui n'a fondamentalement pas changé malgré ce divorce avec l'ICN, c'est l'incapacité pour l'Esidéc de fonctionner seule, sans partenaire extérieur. La décision de rapprochement avec l'université Paul Verlaine et l'école d'ingénieur ENIM est le dernier moment clé dans le processus que nous étudierons. Les acteurs sont peu ou prou les mêmes que ceux de 2005, lorsque les négociations avaient échoué avec l'Université notamment. Comment se sont-elles passées cette fois-ci ? Cette question mérite assurément d'être approfondie. De la même manière, la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Moselle peut légitimement souhaiter tirer les leçons de l'échec avec l'ICN.

6

La supervision de la gestion d'un aéroport régional

6.1	Introduction.....	142
6.2	L'évolution de l'aéroport.....	143
6.3	Les phases et moments clés du cas étudié.....	155

6 La supervision de la gestion d'un aéroport régional

6.1 Introduction

Une des trois compétences essentielles dévolues aux Chambres de Commerce et d'Industrie consiste en la gestion d'infrastructures, type ports et aéroports.

L'aéroport de Metz Nancy Lorraine est l'émanation de cette compétence.

S'agissant du domaine aéroportuaire, c'est l'Etat qui autorise la création d'un aéroport avec les services compétents en la matière (Aviation civile, douanes passagers, brigade de police aéronautique...).

Pour assurer la gestion de l'aéroport, un groupement interconsulaire a été créé par un décret du 13 mai 1991 (Groupement Interconsulaire pour la Gestion de l'Aéroport Lorrain : GIGAL). Ce décret précise que « l'objet du groupement est de passer toutes conventions en vue d'exploiter l'aéroport régional Metz-Nancy-Lorraine, de réaliser tous ouvrages et de gérer toutes activités liées directement ou indirectement à cette exploitation. Le groupement peut être déclaré concessionnaire de cet aéroport ».

Si un groupement interconsulaire a dû être créé, c'est en raison notamment du particularisme lorrain et de la rivalité plus ou moins forte entre les deux capitales régionales, Metz et Nancy. Derrière ces deux villes, les Chambres de Commerce et d'Industrie de Moselle et de Meurthe et Moselle défendent leur poids dans cette compétition régionale.

C'est pourquoi le décret de création du GIGAL prévoit un paragraphe sur la gouvernance commune entre les deux CCI. « L'Assemblée Générale du groupement est composée de dix membres, la chambre de commerce et d'industrie de Metz et de la Moselle et la chambre de commerce et d'industrie de Nancy et de Meurthe et Moselle étant représentées chacune par cinq membres, dont leurs présidents, membre de droit. »

Si l'Etat a la responsabilité de la bonne exécution du décret et le Gigal la charge de la gestion de l'aéroport, il y a une troisième partie prenante dans ce dossier : le Conseil Régional de Lorraine. En effet, ce dernier est juridiquement le propriétaire de l'aéroport.

Au final, trois interlocuteurs différents pour l'aéroport Metz-Nancy Lorraine : les services de l'Etat, le Gigal et le Conseil Régional.

6.2 L'évolution de l'aéroport

Cette configuration de gestion est assez originale pour s'y arrêter plus attentivement et comprendre la manière dont la Chambre de Commerce et d'Industrie de Moselle se positionne dans ce schéma, que ce soit avec son homologue Meurthe et Mosellan ou avec le Conseil Régional. Les rapports avec les services de l'Etat (police, douane...) sont d'ordre strictement réglementaire et, par conséquent, ne s'inscrivent pas dans notre problématique de recherche.

L'aéroport Metz Nancy Lorraine est une structure qui compte près de 700 salariés travaillant sur le site. Ce chiffre est à relativiser puisqu'il inclut 520 personnes dont l'activité est localisée à l'aéroport (centre de tri de la Poste par exemple mais dont l'objet est sans rapport direct avec la structure aéroportuaire).

Dans le détail, il y a précisément 80 salariés travaillant pour le compte du groupement interconsulaire. A sa tête, Monsieur W assure la direction du Gigal depuis 1997. C'est un ancien salarié du Conseil Régional de Lorraine, propriétaire de l'aéroport. Par son parcours personnel et son expertise reconnue, il incarne quasiment à lui tout seul l'institution qu'il dirige (le Gigal). En effet, il suffit de s'arrêter quelques instants sur l'organigramme du groupement interconsulaire pour le constater. Pour les ressources humaines, la comptabilité et la communication, une seule personne est affectée à ces différentes tâches. L'essentiel du personnel concerne donc la partie technique dans la gestion d'un aéroport : sécurité, exploitation, maintenance, assistance.

Récemment, à la demande d'une des deux chambres de commerce et d'industrie, une personne chargée de travailler à la communication et à l'amélioration de l'image de l'aéroport a été embauchée. L'expérience aura été de très courte durée, moins d'un an, car il est difficile de trouver une place dans l'organigramme du groupement interconsulaire en dehors des aspects opérationnels. Le directeur de l'aéroport assume totalement ce choix.

« Je n'ai pas besoin d'un directeur de communication car on ne vend rien, le seul produit que l'on vend, c'est de l'assistance aux compagnies aériennes. »

Comme souvent lorsqu'un projet aussi important pour une région que l'implantation d'un aéroport voit le jour, l'euphorie gagne rapidement les rangs des principaux protagonistes du dossier.

Ainsi la première décennie d'existence de l'aéroport Metz Nancy Lorraine ne souffre d'aucune remise en cause du consensus à la fois politique et consulaire, prévalant à son bon fonctionnement.

En 1999, la presse régionale se fait l'écho des « *résultats commerciaux prometteurs* » de l'aéroport. Ce sont près de 300 000 passagers qui sont comptabilisés. Les responsables de l'aéroport ne manquent pas de rappeler qu'il s'agit d'un chiffre représentant « *une hausse de plus de 100% du trafic par rapport à celui enregistré en 1990 par Metz Frescaty et Nancy Essey* ».

Le président du GIGAL de l'époque, et par ailleurs président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Moselle, constate à la même époque avec joie que « *l'aéroport connaît un succès croissant* ». Il évoque aussi des objectifs de développement de la structure aéroportuaire. « *La disponibilité autour de*

l'aéroport, la bonne desserte routière et autoroutière, le prochain TGV dont le tracé est prévu à proximité laissent entrevoir un fort potentiel de développement ».

Peu de nuages donc à la fin des années 90 sur le ciel lorrain de l'aéroport mais au contraire de solides éclaircies, avec le lancement de l'activité fret, grâce à l'implantation du leader mondial dans le domaine (l'entreprise DHL).

Point non négligeable dans le bilan de santé dressé à cette période, l'aspect financier est positif, puisque le bilan atteignant l'équilibre d'exploitation a été atteint pour la première fois lors de l'année 1998.

Au début des années 2000, la CCI de Moselle a souhaité engager une réflexion sur le positionnement de cet équipement qu'elle juge « vital » pour le développement des entreprises. Très vite finalement, un constat s'impose pour les décideurs de l'aéroport. Avec 2,5 millions d'habitants, la région Lorraine ne pourra seule nourrir un développement de trafic passager suffisant pour l'avenir. (Est Républicain, 2003). D'autant plus qu'apparaît au même moment la perspective d'arrivée d'une gare de TGV Est à proximité de l'aéroport pour l'année 2007.

Le Gigal, par l'intermédiaire de son président, réfléchit donc officiellement en 2003 à un repositionnement stratégique de l'aéroport.

Deux sujets commencent dès lors à être fréquemment évoqués : l'accueil de compagnies low cost et l'allongement de la piste de l'aéroport.

Sur le premier dossier, le président de la CCI57 déclare en 2003 (Est Républicain Lorrain, 2003) :

« Je n'y suis absolument pas opposé mais il faut savoir que les compagnies low cost demandent la quasi gratuité pour les services rendus par la plate-forme ainsi que des financements à des partenaires extérieurs. Outre la question de loyauté avec les autres compagnies, cela pose aussi la question de l'équilibre financier de l'aéroport ».

Quant au projet d'allongement de la piste, le Conseil Régional de Lorraine, propriétaire de l'aéroport, est interpellé pour réaliser cet investissement. L'enjeu est clairement posé par les administrateurs de Gigal : développer une activité de fret cargo.

C'est d'ailleurs dans cette première phase, pendant laquelle les résultats de l'aéroport sont encore satisfaisants, que cette décision importante d'allonger la piste, pour permettre l'accueil d'avions gros porteurs, est prise. Sa réalisation sera effective en 2006.

Pour autant, malgré cette prise de conscience sur de probables difficultés futures (et qui ne manqueront pas d'arriver), le magazine économique du département de la Moselle indique, dans un article consacré à l'aéroport en 2003, que « *les décideurs sont à l'unisson* ».

A partir de cette date, le débat autour du low cost va être récurrent. Il va surtout devenir une thématique de campagne lors du renouvellement consulaire de 2005 en Moselle. L'équipe sortante avait montré de sérieuses réserves quant à l'opportunité de lancer une telle démarche. La liste élue lors de ce scrutin a marqué très nettement une position inverse, militant pour la venue à l'aéroport de Metz Nancy Lorraine d'une compagnie low cost.

L'apparition des compagnies low-cost en Europe occidentale remonte au début des années 1990. Leur modèle économique repose, d'une part, sur des économies de densité (accélération des rotations, polyvalence du personnel), et, d'autre part, sur la réduction des coûts connexes (délaissement des aéroports principaux pour des aéroports secondaires aux taxes moins élevées, suppression des services offerts et des intermédiaires commissionnés comme les agences voyage).

Tandis que les grandes compagnies traditionnelles utilisent des aéroports centraux et métropolitains, souvent saturés et où les taxes sont relativement élevées, le modèle des compagnies *low-cost* leur impose de recourir à des aéroports secondaires, où les taxes sont moins élevées et qui permettent plus de souplesse d'organisation. Elles représentent près de la moitié du trafic des aéroports

secondaires, souvent situés dans des zones dites subcentrales, et jusqu'à 87% de la croissance de l'offre aérienne dans les aéroports de ces zones²⁴.

Ces zones subcentrales sont confrontées à des problèmes importants de développement économique et/ou de réindustrialisation. Leurs aéroports sont généralement utilisés très en-deçà de leurs capacités. Le développement de s infrastructures de transport fait généralement partie de s priorités que se fixent les pouvoirs publics, pour stimuler le développement d'un territoire (autoroute, desserte TGV et, donc, aéroports).

Les compagnies low-cost profitent alors de ce que les pouvoirs publics des zones subcentrales considèrent le développement des aéroports secondaires comme prioritaire, pour mettre les territoires en concurrence, afin de maximiser les aides directes et indirectes publiques dont elles peuvent bénéficier, au mépris toutefois dans certains cas des règles européennes de la concurrence. Un rapport de force s'impose alors entre pouvoirs publics et compagnies low-cost.

Ce rapide constat sur les principes de fonctionnement des compagnies low cost va être vérifié dans le cas précis de l'aéroport Metz Nancy Lorraine

A son arrivée en 2005, l'équipe nouvellement élue à la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Moselle enclenche donc les discussions pour accueillir à l'aéroport Metz Nancy Lorraine une compagnie low-cost. Et cela malgré les réserves, pour ne pas dire les désaccords sur la question, du directeur de l'aéroport et des dirigeants de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Meurthe et Moselle.

« Pour nous, le modèle économique du low cost est discutable. Cela se justifie s'il y a un impact économique. C'est la cas de ville comme Carcassonne, Périgueux avec la venue d'anglais sur leur territoire. Or dans notre région, nous avons un trafic sortant et non entrant et vers le sud.

24 Dobruszkes, F. (2005). Compagnies low-cost européennes et aéroports secondaires : quelles dépendances pour quel développement régional ? Les Cahiers Scientifiques du Transport N° 47/2005 - Pages 39-59

Donc on paye pour que des personnes aillent dépenser de l'argent ailleurs. J'aime à prendre l'exemple de l'aéroport de Frankfurt Hahn et l'impact négatif de Ryanair sur la vallée de Moselle. » (Directeur de la CCI 54).

« Il n'y a pas de terrain favorable au low cost dans notre région » (Directeur de l'aéroport).

Malgré tout, au début de l'année 2006, les contacts noués par le Gigal avec la plus célèbre compagnie low-cost, Ryanair sont relatés dans la presse (Républicain Lorrain, 2006). A cette époque, le projet est même assez précis dans ses contours. Trois avions hebdomadaires de Ryanair au calendrier de l'aéroport Metz Nancy Lorraine et à destination de Rome et Milan sont prévus.

Pour autant, le projet va assez rapidement capoter. Cette enseigne que l'arrivée de Ryanair est officiellement remise en octobre 2006 (Républicain Lorrain, 2006). Deux raisons à ce changement de cap : une première d'ordre financière, les exigences de la compagnie étant jugées incompatibles avec les moyens locaux. Une seconde d'ordre juridique, puisque le directeur de l'aéroport a fait remarquer qu'il existait plusieurs dossiers de contentieux déposés sur les bureaux de différentes juridictions françaises par diverses compagnies concurrentes. Les subventions indirectes accordées à Ryanair peuvent en effet tomber sous la menace d'un jugement pour entrave à la libre concurrence.

L'échec de ces négociations avec Ryanair n'altère en rien la volonté et la détermination de l'équipe dirigeante de la CCI de Moselle, de réussir à faire venir une compagnie low cost. Myair sera celle-ci.

Finalement, après une longue période d'indécision, cette compagnie pose ses bagages à l'aéroport Metz Nancy Lorraine en février 2007. Le président du Gigal et de la CCI 57 déclare :

« Il ne faut pas s'y tromper. Ce premier atterrissage est un événement attendu par l'ensemble des Lorrains. Il s'agit d'un nouvel outil au service du développement de la région, qui confirme que nous avons rempli le contrat. Nous avons annoncé, voilà deux ans, que les low-cost arriveraient au service des Lorrains, la promesse est tenue. C'est le fruit d'une volonté politique et d'un travail de persuasion complexe et délicat. Nous y sommes parvenus, car toute la communauté aéroportuaire, la Région les CCI54 et 57 ont joué le jeu». (Républicain, février 2007)

Deux liaisons sont ainsi proposées aux voyageurs. Une première reliant Metz Nancy Lorraine à Venise et la seconde à Bergamo. Le choix de l'Italie du Nord est fait tout aussi bien dans une perspective de tourisme que d'affaires.

La concrétisation de ce projet maintes fois annoncé est surtout présentée comme la tenue d'une promesse de campagne. Très rapidement pourtant, la réalité des chiffres d'exploitation va faire déchanter les plus enthousiastes.

Nous sommes en juillet 2007, six mois à peine après l'ouverture des deux lignes low cost, et le signal d'alarme sur la pérennité du low cost est déjà tiré. Annulations de vols, détournements et arrivées tardives en Lorraine dans un aéroport coupé de toute desserte, coefficient de remplissage insuffisant, mauvaise communication, défauts d'engagements de tous les acteurs derrière le GIGAL. Les problèmes et dysfonctionnements étaient nombreux et le mécontentement des passagers grandissant.

La sortie de piste pour Myair va se faire en deux temps. La liaison avec Bergamo va être la première à s'arrêter (Républicain Lorrain, septembre 2007), rejointe très rapidement par celle de Venise (Républicain Lorrain, novembre 2007).

« Le modèle low cost ne fonctionne que si sur 120 places d'un avion, il y a 80% de remplissage aller et retour. Nous en étions loin ». (Directrice CCI57)

« Compte tenu des chiffres d'exploitation et du mécontentement des passagers, cela a débouché sur une réunion de crise à laquelle je me suis rendu. Nous étions tous d'accord pour arrêter là. » (Directeur CCI54)

Si la compagnie est pointée du doigt pour ses ratés, d'autres responsabilités dans cet échec sont mises en avant telles que le manque de volonté politique et économique autour de ce projet.

Le scénario catastrophe, que d'aucuns avaient présagé, de l'implantation d'une compagnie low-cost à l'aéroport Metz Nancy Lorraine, a eu également pour conséquence de mettre à mal le consensus politique qui prévalait depuis l'inauguration de cet équipement.

Comme cela est très bien rappelé dans un dossier spécial aéroport régional en novembre 2007 de l'Est Républicain, l'aboutissement d'un tel projet en 1991 était le fruit d'un consensus politique qui aura mis 21 années à se dessiner, entre l'idée lancée en 1963 par la CCI de Nancy et son vote en 1984. Le rayonnement de l'aéroport n'étant pas escompté, ce consensus s'est délité peu à peu.

L'histoire étant un éternel recommencement, c'est bel et bien un second consensus politique qui s'est révélé nécessaire depuis l'échec du low-cost. Et les discours divergent profondément. A Nancy par exemple, les responsables politiques tiennent un discours d'unité régionale au tour de l'aéroport. Le Maire de la ville exhorte à se mettre tous autour d'une table. A l'inverse à Metz et en Moselle, la tonalité est différente. Le Maire de la ville déclare ainsi en novembre 2007 :

« Il faut changer d'interlocuteur pour le développement de cet aéroport dont l'avenir passe par le fret.

Entre ses envies de développement économique et son souci de préservation de l'environnement, le Conseil Régional a trop de réticences. »

Dès lors la question qui revient souvent dans le débat est la suivante : « et si l'aéroport régional devenait départemental ? » (L'Ami Hebdo, 2008).

Derrière cette interrogation, il faut comprendre la possibilité pour le Conseil Général de la Moselle de se positionner comme acteur plus pertinent que le Conseil Régional et que le Gégal dans la gestion de l'aéroport. Et pour mieux justifier cette volonté de prise en main, plusieurs élus de la majorité départementale de Moselle s'appuient sur les difficultés rencontrées par l'aéroport.

« Selon nous, le département de la Moselle aurait l'opportunité de reprendre en main la destinée de l'aéroport sans doute plombé par un nombre trop important de décideurs dans son équipe de direction. Son financement en serait simplifié, ses ambitions plus clairement définies et son intégration au sein du maillage aérien européen plus formellement précisée. » (Déclaration d'élu du Conseil Général de la Moselle, Ami Hebdo 2008)

La concurrence de l'aéroport ne prête pas non plus à l'optimisme. Nombreux sont les lorrains qui s'envolent tous les jours depuis les aéroports de Luxembourg, de Frankfurt Hahn qui accueille Ryanair, de Sarrebruck ou bien encore de Zweibrücken. A cela s'ajoute aussi l'aéroport d'Essey les Nancy, appartenant à la Communauté urbaine du Grand Nancy.

« L'environnement est défavorable. Avec Luxembourg, nous sommes bloqués pour les liaisons de longue distance et avec Hahn pour le low cost.

En plus, la CCI54 est engagée avec l'aéroport d'Essey les Nancy. Au moment de la création de MNL, les politiques nancéens a vaient pris l'engagement de le fermer. Mais il est toujours ouvert et ne se justifie pas. » (Président de la CCI54)

Ce constat lié aux difficultés rencontrées par l'aéroport va amener à poser les contours d'un débat autour du mode de gouvernance de l'aéroport qui va débiter en 2007 et qui est encore d'actualité à ce jour.

L'enjeu de gouvernance ainsi soulevé pose la question de l'existence même du groupement interconsulaire gérant l'aéroport.

Du côté du Conseil régional, l'analyse de la situation doit nécessairement amener à prendre des orientations nouvelles :

« Entre 2000 et 2005, l'activité de l'aéroport a été satisfaisante ne nécessitant plus de subvention de fonctionnement mais seulement d'investissement. Mais le départ de DHL, puis d'Air Lib, en 2007 l'arrivée du TGV Est avec une perte de passagers et l'échec du low cost, la crise économique, la montée en puissance des aéroports voisins remettent en cause l'équilibre financier. Il faut donc s'orienter vers une structure public-privé, alliant ainsi compétences techniques et volonté publique. » (Directeur de service au Conseil Régional)

Du côté des deux Chambres de Commerce et d'Industrie représentant le groupement interconsulaire, cette volonté affichée par le Conseil régional de proposer une Délégation de Service Public (DSP) alliant public et privé ne manque pas de faire réagir.

« Sur la D SP, soit on se désengage, soit on cherche des pistes de développement. Elles peuvent être des vols vers le Maghreb mais cela restera limité. Je ne vois pas comment l'aéroport peut se développer ». (Directeur de la CCI54)

« Pourquoi faire évoluer la structure ? La structure Giga est un frein pour le low cost, donne une visibilité restreinte sur le secteur des charters et n'est que peu adaptée pour le fret. Mais pour intégrer les CCI dans la futur D SP, il faut dissoudre le GIGAL. » (Directeur de la CCI57)

Ces discussions autour de la gouvernance de l'aéroport mènent donc inévitablement vers la piste de la privatisation (Républicain Lorrain, décembre 2007). Un groupe canadien SNC Lavallin se montre d'ailleurs intéressé à ce sujet.

Il faut dire que la situation financière s'est sensiblement dégradée. En 2008, c'est un déficit de plus de 800 000€ qu'il faut combler. A hauteur de 60% pour le conseil régional, le reste à la charge des deux CCI (20% chacune).

Il est intéressant de noter le discours d'un ancien président de la CCI57 et du Gigal.

« Je suis favorable à l'idée de confier l'avenir de l'aéroport à une structure privée qui devra définir ses objectifs, à ses risques et périls. Afin d'engager une politique d'exploitation à long terme »

L'actuel directeur de l'aéroport est très réservé à tout projet de privatisation. En langage diplomatique, cela signifie qu'il y est hostile.

« Il est probable qu'il y ait un partenariat public privé dans le but de rechercher un équilibre financier. »

L'arrivée du privé, par exemple à l'aéroport de Clermont, ne signifie pas pour autant une meilleure gestion. Et puis si le privé vient, il cherchera à réduire les coûts, socialement, c'est difficilement acceptable et par ailleurs, politiquement, la région n'a pas intérêt à cela. »

Ce que soulève le directeur de l'aéroport sur l'impact politique pour la Région d'une décision de privatisation totale ou partielle n'est pas anodin. A vrai dire, que ce soit pour le conseil régional comme pour les CCI, leur calendrier électoral respectif est une donnée importante qui entre en ligne de compte.

C'est probablement ce qui explique (même si aucune voix ne le confirme officiellement) la prolongation du sous-traité de gestion avec le Gigal au-delà des élections régionales de mars 2010. Les Chambres de Commerce et d'Industrie rentrent quant à elles dans un processus de renouvellement de leur instance à l'automne 2010. C'est pour cela notamment que la prolongation du sous-traité de gestion avec le Gigal court jusqu'en octobre 2011, soit après les élections consulaires.

La région Lorraine a lancé en décembre 2009 une nouvelle offre de Délégation de Service Public (DSP), sans cahier des charges pour gérer l'aéroport ainsi que la ZAC aéroportuaire de 40ha se situant dans l'environnement immédiat de l'aéroport.

En sa qualité de gestionnaire de la structure, le Gigal a pris la décision de ne pas répondre à cette DSP. Les dirigeants de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Moselle nous expliquent ce qui a motivé ce choix.

« L'Assemblée Générale du Gigal s'est réunie et a décidé de refuser de candidater. Si la Région souhaite une structure public-privé, juridiquement nous ne pouvons pas faire partie d'un tel montage. Le Gigal n'est plus la structure adaptée. »

Il est inclus la gestion de la ZAC aéroportuaire dans la DSP. Mais gérer une ZAC n'est pas le métier d'une Chambre de Commerce et d'Industrie. Il faudrait plus alors une société d'économie mixte pour faire de l'aménagement de territoire. » (Elus et direction de la CCI57)

Parallèlement à ce retrait, nous apprenons en juin 2010 que le groupe canadien précédemment cité comme étant intéressé par la reprise de la gestion de l'aéroport, SNC Lavallin, a répondu favorablement à l'appel d'offre (Républicain Lorrain, juin 2010). Ce qui amène la conclusion suivante, pour le moins étonnant, de la direction de la CCI57 :

« SNC va demander à la région la même chose que ce que le groupe a obtenu des collectivités locales de Champagne Ardennes pour s'installer à Vatry, soit 1,5 millions d'euros de subvention. Alors soit cette demande va être validée par la commission permanente du conseil régional et les CCI rendent les clés. Soit le conseil régional refuse et on repart de zéro. »

6.3 Les phases et moments clés du cas étudié

Au terme de ce chapitre ayant pour objectif de retracer l'évolution de la gestion d'un aéroport régional, nous pouvons identifier les phases et moments clés qui détermineront le cadre de l'analyse de notre modèle de recherche sur ce cas.

Trois enjeux auxquels doit faire face l'aéroport apparaissent clairement.

- L'enjeu de développement stratégique
- L'enjeu d'une gestion courante performante
- L'enjeu de gouvernance

Nous l'avons décrit à travers cette présentation de l'évolution de la situation de cet aéroport depuis son ouverture en 1991 jusqu'à aujourd'hui. L'aéroport s'est cherché et cherche encore les axes de développement stratégique susceptible de lui assurer une pérennité de fonctionnement.

Il y a eu un premier temps où c'était le développement du fret qui était érigé en priorité absolue. Cela coïncide avec la décision d'allonger la piste de l'aéroport pour permettre le bon exercice de cette activité. Cette décision a été le fruit d'une discussion entre les différentes parties prenantes : le Giral et son directeur, le conseil régional.

Le départ de DHL de l'aéroport et les contraintes telles que l'autorisation des vols de nuits (avec son cortège de mécontentement suite aux nuisances) ont ralenti le développement du fret comme axe stratégique.

Il y a eu dans un second temps l'euphorie autour du low cost. L'arrivée d'une compagnie à bas prix a même été au cœur des élections consulaires de 2005. Après plusieurs tentatives, une compagnie de genre est venue poser ses bagages. Et ce fut plutôt la douche froide tant l'échec a été sans appel. Il s'agit là aussi d'un moment clé dans la vie de l'aéroport, d'autant plus que les différents intervenants n'étaient pas sur la même position. Ce qui n'a pas, in fine, empêché la prise de cette décision.

Nous ferons dans la 3^{ème} partie de la recherche un focus tout particulier sur cette décision d'implantation d'une compagnie low cost. En effet, plus que la décision d'allongement de la piste, ce choix relève d'un processus dont l'analyse nous paraît beaucoup plus riche.

Si le développement à moyen et long terme de l'aéroport est inévitablement une question stratégique, son fonctionnement à court terme ne peut être éludé. Se faisant, l'enjeu d'une gestion courante performante est aussi clairement posé. La structure Giral est quelque peu originale pour la gestion d'un aéroport. Surtout, elle confère à son directeur une grande autonomie de gestion courante. Sauf sur des dossiers tels que le low cost par exemple, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Moselle s'accommode de cette situation. Pour la CCI 54, la gestion quotidienne de l'aéroport est un non sujet, tant le désintérêt (plus par

désenchantement) pour cette structure est important. Enfin, le conseil régional considère que le fonctionnement actuel ne peut plus continuer, tout en reconnaissant les mérites du directeur de l'aéroport en place depuis 12 années. Par conséquent, la mobilisation des parties prenantes autour de la gestion courante de l'aéroport est un élément central dans le mécanisme de compréhension du processus de décision à l'aéroport.

Enfin, les discussions et procédures en cours sur la délégation de service public pour gérer l'aéroport mettent en avant l'enjeu de sa gouvernance. Créée en 1991 à la naissance de l'aéroport, le groupement interconsulaire regroupant les deux chambres de commerces et d'industrie (54 et 57) est aujourd'hui menacé de disparaître. Il apparaît clairement que les calendriers électoraux, tant au niveau consulaire que pour le Conseil Régional, rythment les avancées en matière de gouvernance. Les changements pouvant s'opérer relèvent pour certains acteurs d'une volonté de renforcer leur pouvoir et pour d'autres de se désengager de cette structure. Le jeu des différentes parties prenantes dans les négociations en cours sur la gouvernance de l'aéroport, leurs intérêts et leurs décisions constituent des données importantes dans l'étude de l'aéroport.

Troisième partie : Enseignements de la recherche

7

Modélisation et comparaison des trois études de cas

7.1	Introduction.....	160
7.2	Identification des phases du processus de décision	160
7.2.1	Démarche processuelle dans les trois études de cas.....	161
7.2.1.1	La mutualisation des services export.....	162
7.2.1.2	La stratégie de développement de l'école consulaire	164
7.2.1.3	La gestion de l'aéroport régional	166
7.3	Dimensions de la décision dans les 3 cas	169
7.3.1	La cartographie des acteurs	173
7.3.1.1	Le cas de la fusion des services export	173
7.3.1.2	Le cas de l'école de commerce.....	176
7.3.1.3	Le cas de l'aéroport	178
7.3.2	Une démarche incrémentale	180
7.3.3	Le fonctionnement entre élus et administratifs : une relation de pouvoir ?	183
7.3.4	La rationalité mise en œuvre par les acteurs de la décision	185
7.4	La dimension technique du processus de décision.....	192
7.4.1	Le cas de la mutualisation des services export.....	193
7.4.2	Le cas de la stratégie de développement de l'école consulaire	196
7.4.3	Le cas de la gestion de l'aéroport.....	200
7.4.4	Les outils de gestion dans une organisation pluraliste de type CCI, discours ou efficacité organisationnelle ?	202

7 Modélisation et comparaison des trois études de cas

7.1 Introduction

Ce présent chapitre a pour objet de réaliser , à partir de trois études de cas issues d'un travail de terrain dans une Chambre de Commerce et d'Industrie, une analyse comparée des processus de décision.

Pour cela, nous nous appuyons sur la grille d'analyse présentée dans les deux premiers chapitres de la thèse, issue d'une revue de littérature, et s'appuyant sur un cadre théorique de la décision en pratique à travers l'acteur réseau.

Trois dimensions nous intéressent donc tout particulièrement :

- 1) une dimension temporelle en identifiant les phases du processus de décision, les moments décisionnels clés,
- 2) une dimension cognitive pour déterminer les caractéristiques de l'action collective dans une organisation complexe, qualifiée de pluraliste. La place des acteurs, les connaissances mobilisées, les jeux de pouvoir et les rationalités mises en œuvre constituent les éléments clés de cette dimension,
- 3) une dimension instrumentale en qualifiant la place et le rôle des outils de gestion dans les processus de décisions des trois cas étudiés.

7.2 Identification des phases du processus de décision

Nous avons indiqué, dans la première partie de cette recherche, considérer la décision selon une approche processuelle.

Pour rappel, ce que nous cherchons à illustrer par les trois études de cas en fonction de notre grille d'analyse :

Dimensions du processus de décision	Qualification Auteurs	
Phases du processus	Démarche processuelle	Brechet et Desreumaux, 2007
	Identifications des phases et des moments de la décision	Flanagan, 1954 Glaser et Strauss, 1967

Nous pouvons identifier les moments clés de s processus de décision à travers les phases de traduction de la théorie de l'acteur réseau.

Nous mobilisons aussi les concepts de « moments critiques » de la décision (Flanagan, 1954) et les différents thèmes de l'étude de la démarche processuelle : la nature des problèmes, la finalité des objectifs, le degré de complexité (Fredrickson et Mitchell, 1984 ; Brechet et Desreumaux, 2007).

Toute décision est précédée au départ d'une controverse (Callon et Latour, 1986). L'identification des problèmes à l'origine de la décision est donc la controverse à laquelle les membres de l'organisation ont répondu dans les trois cas ici étudiés.

Par la suite, la phase de problématisation doit nous permettre de comprendre les objectifs qui sont poursuivis par les décisions prises.

Deux manières de les catégoriser peuvent exister :

- 1) c'est une réponse à un problème posé,
- 2) c'est une stratégie définie.

Enfin les phases d'intéressement et d'enrôlement dans l'acteur réseau sont celles correspondant à la mise en œuvre de la décision.

7.2.1 Démarche processuelle dans les trois études de cas

7.2.1.1 La mutualisation des services export

Nous pouvons identifier les phases et les moments clés suivants :

- La controverse/l'origine du problème : Les verbatims que nous utilisons tendent à montrer qu'il s'agit ici d'une prise de conscience dans la nécessité d'œuvrer économiquement à la reconversion d'une région qui a souffert et perdu beaucoup d'emplois. Et, qu'à ce titre, une politique de développement de l'export à destination des entreprises doit se concevoir dans un espace plus large que celui de notre CCI. « *La Lorraine a été pionnière dans la mutualisation des services d'un service export. Cela est le fruit de l'histoire aussi avec la crise de la sidérurgie. Les institutionnels ont bien compris qu'il y avait obligation de s'unir pour réussir la reconversion* ». (cadre de la CCI54). « *L'export se conçoit au moins au niveau de la Région* » (le directeur administratif et financier de la CCI57). Ou encore, « *les Chambres de la Moselle et de la Meurthe et Moselle ont eu conscience que l'international au niveau départemental n'avait pas de sens* » (Directrice générale de la CCI57). Ce qui nous amène à considérer que le degré de complétude dans les options possibles de décision est fort, puisqu'il repose en réalité sur une volonté politique de traduire une situation pour laquelle il y a peu d'options : soit les CCI mettent en commun leur force, soit elles restent chacune de son côté.

Le moment clé que nous identifions dans cette phase, c'est l'initiative du directeur de la CCI54 proposant aux institutions consulaires de la région de travailler ensemble sur cet enjeu autour de l'export, en étant rejoint au plus tôt par son homologue mosellan. « *L'impulsion vient du directeur général en Meurthe et Moselle qui était très branché par le développement de l'international* » (Directrice générale de la CCI57).

- La problématisation/ Objectif (s) de la décision : La prise de conscience de l'échelle de réussite d'une politique export et la volonté précisément de dépasser le cadre départemental posent la problématique de la mutualisation

des services exports des CCI respectives. Les témoignages recueillis lors des entretiens laissent apparaître pour autant deux natures différentes dans les objectifs de cette décision. « *Il y a eu une impulsion forte pour coordonner les actions à l'international* ». (cadre de la CCI54). Très clairement ici, chez la CCI54, l'objectif est précis et prédéfini, correspondant à une vision stratégique. Ce qui ne correspond pas à la nature de l'objectif chez la CCI57. « *A l'inverse, le directeur général de l'époque ne s'intéressait pas énormément à l'international. Son profil contrôleur de gestion lui faisait voir les intérêts budgétaires d'une telle démarche* ». (directrice générale de la CCI57). L'objectif de la décision est plutôt de nature curative ici.

Le moment clé que nous identifions dans cette phase du processus de décision est la création du Service Interdépartemental de Commerce Extérieur (SICE) en 2003, regroupant les services export des chambres consulaires de Moselle et de Meurthe et Moselle.

- L'intéressement : La décision de mise en commun des moyens concernant l'export des deux CCI implique que chacune d'entre elle puisse y trouver son compte. Tout l'enjeu est alors de créer les conditions de mise en action de cette décision de mutualisation des services. « *La difficulté de la démarche était de faire en sorte que chacun puisse y trouver son compte, chaque CCI tenant à garder son identité, sa légitimité* ». (Agent CCI export).

Dès lors, deux moments clés symbolisent cette phase.

- 1) Le recrutement extérieur d'un directeur opérationnel pour la structure mutualisée,
- 2) La mise en commun d'outils (fichiers d'entreprises, logo, site internet...).

Ces deux aspects ont été décisifs dans la création d'une identité régionale d'export.

- L' enrôlement : La décision de mutualisation doit, d'une part, aller de pair avec l' implication des acteurs exports des CCI respectives dans cette nouvelle structure et, d'autre part, être finalisée par l' arrivée des deux autres CCI lorraines.

Pour le premier enjeu, le moment clé est la mise en place d'une culture du résultat qui a créé des liens et soudé l'équipe régionale export vers un même objectif. Et pour le second, le ralliement des CCI 55 et 88 est un moment décisif dans la constitution d'une organisation pleinement établie, à ce stade, au niveau régional et baptisée à partir de là, CCI International Lorraine.

En définitive, sur cette étude de cas , nous pouvons résumer ainsi la démarche processuelle.

- 1) L' origine de la décision est plutôt celle d' un acteur seul ayant su attirer à lui d' autres acteurs,
- 2) L' objectif de la décision de mutualisation correspond à un enjeu de développement stratégique,
- 3) Les options de décision sont restreintes mais fortement dépendantes du système politique consulaire.

7.2.1.2 La stratégie de développement de l'école consulaire

Nous pouvons identifier les phases et les moments clés suivants :

- La controverse/l' origine du problème : Les éléments recueillis lors de nos entretiens nous permettent très rapidement de comprendre l' origine du problème de l' école consulaire. Cette dernière est confrontée à une situation difficile, en raison d' une part de la réforme LMD qui nécessite une

certification pour délivrer des diplômes à bac+5 et d'autre part en raison d'effectifs d'étudiants de plus en plus faibles pour un coût de plus en plus élevé. « *L'Esidéc seul n'avait plus les moyens* ». (Directeur administratif et financier de la CCI). « *La situation à l'époque, c'était soit on s'allie à quelqu'un soit on ferme l'école* » (Un élu de la CCI). Ce raisonnement nous amène à constater que, là encore, le nombre d'options possible à considérer dans le processus de décision est plutôt d'ordre binaire et donc restreint.

Le moment clé que nous identifions dans cette phase, c'est la période de négociations qui s'ouvre alors lorsque cette controverse est posée. « *J'ai rencontré les dirigeants de l'ICN. Parallèlement, l'université Paul Verlaine de Metz faisait pression pour obtenir le partenariat. Je les ai rencontrés également.* » (Directeur administratif et financier de la CCI)

- La problématisation/ Objectif(s) de la décision : Très clairement, la problématique consiste, au regard de cette situation, à trouver le partenaire permettant de garantir la pérennité de l'école de commerce. « *Nous devons prendre une décision rapidement. Avec la baisse des effectifs, il fallait vite réagir* » (Directeur administratif et financier). « *Le risque était grand de ne pas pouvoir ouvrir à la rentrée universitaire prochaine* » (Un élu CCI). Le choix de l'ICN est le moment clé dans cette phase du processus de décision concernant la stratégie de développement de l'école. « *L'ICN nous proposait un projet rentrant dans nos objectifs* » (Directeur administratif et financier). Ces objectifs sont simples : l'ICN apporte les moyens humains et réglementaires nécessaires au fonctionnement de l'école de commerce consulaire. « *C'était pour nous une caution pour faire venir un bac+5 à l'Esidéc et une caution d'un corps d'enseignants, donc d'une activité de recherche aussi* » (Directrice générale de la CCI). Nous sommes donc ici en présence d'un objectif curatif dans la décision prise.

- L'intéressement : Cette étape n'est pas allée à son terme puisque après quelques années de fonctionnement commun, les deux écoles se séparent à l'occasion d'une rupture de convention, prise à l'initiative de l'ICN. Ce « divorce » est le moment clé de cette phase. La controverse de départ ressurgit donc avec force, les données du problème n'ayant pas changé.
- Une nouvelle phase de problématisation : Si la nature du problème reste la même, le choix d'un nouveau partenaire est par conséquent rendu incontournable. En réalité, ce sont les mêmes alternatives qui s'offrent à la CCI : reconduire le même partenariat mais en changeant les termes ou bien se rapprocher de l'université, candidat recalé à la première tentative. Cette dernière met cette fois tous les atouts de son côté en s'adossant avec une école d'ingénieurs dans ce projet. Les discussions se font secrètement. *« Pendant que l'ICN pensait que nous réfléchissions aux modalités d'un nouveau partenariat, nous avançons en réalité avec les autres partenaires »* (un élu CCI). Le moment clé est la signature d'une convention de la CCI et l'école de commerce avec l'université et l'école d'ingénieur.

En définitive, sur cette étude de cas, nous pouvons résumer ainsi la démarche processuelle.

- 1) C'est un ensemble d'acteurs diversifiés (élus et direction) qui sont à l'origine de la décision.
- 2) L'objectif de la décision est clairement curatif,
- 3) Un nombre d'options limitées s'offrent aux décideurs.

7.2.1.3 La gestion de l'aéroport régional

Nous pouvons identifier les phases et les moments clés suivants :

- La controverse/l'origine du problème : L'aéroport régional est né au début des années 90. La revue de presse que nous avons menée montre qu'il a rapidement trouvé sa place dans ses premières années de fonctionnement. Entre 2000 et 2005, l'activité de l'aéroport était suffisamment satisfaisante pour ne pas nécessiter de subvention de fonctionnement. Pour autant, plusieurs éléments sont venus enrayer la mécanique de cet équipement. *« Le départ à la fois de notre opérateur de fret puis d'une compagnie importante, l'arrivée du TGV Est effective en 2007 entraînant inévitablement une perte de passagers, la crise économique ou bien encore la montée en puissance des aéroports voisins ont peu à peu remis sérieusement en cause l'équilibre financier de l'aéroport »*. (direction de l'équipement au conseil régional). *« Cet aéroport vivote, il lui faut un cap »* (un élu CCI). La gouvernance de cet équipement est assez complexe, puisque c'est un groupement interconsulaire qui en assure la gestion même si dans les faits celle-ci repose essentiellement sur le directeur de l'aéroport et que c'est le conseil régional qui est propriétaire des infrastructures. Dans ce contexte, l'arrivée en 2005 d'une nouvelle équipe d'élus à la tête de la CCI de notre étude constitue un moment clé. *« Avec l'intention de réveiller cet aéroport »* (Un élu CCI). Plusieurs options de développement sont possibles : le fret, l'ouverture de l'aéroport de nuit, les charters, le low cost

- La problématisation/ Objectif(s) de la décision : l'arrivée d'une nouvelle équipe consulaire en Moselle est une donnée importante puisque dans le principe d'une présidence tournante avec son homologue meurthe et mosellan, c'est le président de la CCI57 qui est aussi le président du groupement interconsulaire. Le reproche formulé par cette nouvelle équipe concerne la stratégie suivie. Ou plus exactement l'absence de stratégie. *« On cherche à assurer un équilibre financier mais pourquoi n'y a-t-il jamais de discussion sur pourquoi on perd de l'argent ? »* (Directrice générale de la CCI). *« La seule question que nous nous posons : combien va-t-on perdre ? »* (Directeur général de l'autre CCI).

La campagne pour les élections consulaires de 2005 a été menée par l'équipe victorieuse notamment sur le thème du low-cost. Le moment clé que nous identifions est cette décision d'implantation d'une compagnie à bas coût. Au regard des engagements et de la conviction forte constatée chez les porteurs de ce projet sur son utilité, l'objectif de cette décision est précis et prédéfini.

- L'intéressement : Pour autant, cette décision est loin de susciter un consensus. La seconde CCI l'accepte parce qu'elle ne souhaite pas un bras de fer dans un dossier qui n'est pas prioritaire pour elle. Le directeur de l'aéroport est beaucoup plus catégorique. « *Le positionnement de notre aéroport n'est pas celui d'un équipement pour les compagnies low cost* ». Par la suite, les choix, à la fois, de la compagnie et de ses destinations ne viendront que lui donner raison. L'exploitation d'une ligne à bas coût aura été de très courte durée. Il s'agit incontestablement d'un moment fort dans le processus de décision.
- Une nouvelle phase de problématisation : L'échec du low-cost oblige, malgré tout, les décideurs de cet aéroport à penser son futur. A ce stade de la recherche, nous avons pu constater une certaine forme de résignation. « *L'environnement est quand même extrêmement défavorable* » (un élu CCI). Au moment d'écrire ces lignes, les discussions tournent plus autour de la gouvernance de l'aéroport et son éventuelle délégation à un opérateur privé.

En définitive, sur cette étude de cas, nous pouvons résumer ainsi la démarche processuelle.

1) Alors qu'un réseau d'acteurs diversifiés est à prendre en compte dans la décision (Région, 2 CCI, directeur aéroport), ce sont les élus d'une des deux CCI gérant l'aéroport qui ont été à l'origine de la décision d'implantation d'une compagnie low cost.

- 2) Les objectifs poursuivis par ces élus est d'ordre stratégique et politique.
- 3) Plusieurs options de décisions pour le développement de l'aéroport étaient possibles sans qu'elles n'aient toutes été envisagées.

7.3 Dimensions de la décision dans les 3 cas

Après avoir identifié les phases du processus de décision, nous allons analyser d'autres dimensions de ce processus : les acteurs, leurs rationalités et les mécanismes de l'action collective.

Pour rappel, la partie de notre grille d'analyse s'agissant de ces différentes dimensions.

Dimensions du processus	Qualification Auteurs	
Acteurs du processus	Identification des acteurs du processus de décision	Desreumaux, 1993
	Structure cognitive des acteurs de la décision	Chermack, 2003 Laroche et Nioche, 1996
Caractéristiques de l'action collective	Connaissance et dynamique de l'action collective	Feldman et March, 1991 Hutchins, 1994 Senge et al, 2007
	Démarche incrémentale VS démarche synoptique	Desreumaux, 1993 Lindblom, 1979
	Pouvoir	Crozier et Friedberg, 1977

Rationalités mises en œuvre	Rationalité parfaite ou limitée	Allison, 1971 Simon, 1945
	Rationalité politique	Dean et Sharfman, 1996
	Rationalité du modèle garbage can	Cohen, March, Olsen, 1972

La place des acteurs dans le processus de décision est centrale. A fortiori en considérant le cadre conceptuel de l'acteur réseau. Dans ce dernier, nous pouvons identifier les acteurs indispensables pour faire converger un réseau. C'est-à-dire ceux pouvant s'attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur (Callon et Latour, 1986). L'acteur réseau considère aussi la possibilité de faire appel à des experts extérieurs pour consolider la création d'un réseau d'acteurs. Dans le cas d'une organisation complexe et politique comme une Chambre de Commerce et d'Industrie, tous ces éléments nous paraissent très importants à isoler.

Nous considérons précisément que la structure cognitive des acteurs est un élément d'analyse significatif dans un contexte pluraliste. A ce titre, comme la littérature nous l'indique, le contexte décisionnel et l'environnement concourent à la compréhension de cette structure cognitive (Chermack, 2003). Lauriol (1996) parle lui de facteurs organisationnels externes et internes pour étudier le processus décisionnel.

Facteurs externes

Il s'agit des éléments extérieurs au fonctionnement de la CCI qui sont de nature à la contraindre de prendre telle ou telle décision. Cela peut être d'ordre réglementaire, structurel ou bien encore relationnel.

Deux contraintes principales peuvent être identifiées :

L'environnement budgétaire : ce sont par des ressources fiscales, que le Parlement autorise à prélever, que le fonctionnement des CCI est possible. Que ce soit par une taxe additionnelle sur la taxe professionnelle avant sa suppression, ou par une contribution à la CET²⁵, les CCI ne peuvent inscrire leur action en dehors de cette réalité fiscale. Bien que s'agissant de ressources propres puisque chaque CCI vote son taux d'imposition, cette situation crée un environnement fiscal concurrentiel et constitue un des principaux sujets de débat lors des élections consulaires.

La réforme des CCI : comme cela a été développé dans un chapitre précédent, la régionalisation des CCI a été votée au Parlement. Ce processus est en cours de réalisation et sera effectif lors du mandat consulaire 2010-2015.

Facteurs internes

Ici, c'est la manière dont fonctionne l'organisation qui est en débat. En premier lieu, et au regard de notre recherche, le mode de prise de décision est à préciser. En effet, rappelons que les CCI sont des organismes à « double tête ». D'un côté, les élus légitimes choisis par le vote des chefs d'entreprises. De l'autre, la direction et les salariés permanents des CCI.

S'agissant de la CCI de la Moselle, un comité directeur a été mis en place par l'équipe élue en 2005. Son président nous présente son principe :

« Les décisions se prennent bien souvent en comité directeur. Ce dernier se compose ainsi : trois élus en permanence, le directeur général, le Directeur d'Appui aux Entreprises et le Directeur Administratif et Financier. Des vice-présidents peuvent également y assister ponctuellement, tout comme les personnes compétentes sur un sujet précis

25 Contribution Economique Territoriale (CET) : taxe remplaçant la taxe professionnelle

(aéroport, formation...). Beaucoup de décisions sont prises lors de ces comités directeurs. C'est un organe de discussions et de décisions opérationnelles.

Avant 2005, il n'y avait pas de comité directeur avec les élus. L'avantage d'un tel dispositif est la réactivité, il y a un contact direct avec les élus »

Si un tel dispositif est assurément vécu positivement pour faire la passerelle entre les élus et les directeurs, il n'en demeure pas moins qu'il reste restrictif quant au nombre de personnes qu'il concerne. Les chefs de services, par exemple, ne sont pas associés, même ponctuellement à ces comités directeurs.

Le rôle du contrôleur de gestion au sein de la CCI de Moselle mérite de s'y arrêter quelques instants. Une personne, à mi-temps, remplit pour le compte de la CCI une fonction de contrôleur de gestion. De formation comptable, elle assure en réalité un simple suivi de l'exécution budgétaire. Le contrôle exclusivement budgétaire se justifie par cette nécessité de présenter à la fin de chaque exercice les dépenses réalisées dans chaque service. Cette approche se limite donc à un impératif de connaissance des coûts plus que de maîtrise des coûts. Enfin, aucun outil de pilotage de la performance et de déclinaison de décisions stratégiques n'est entre les mains du contrôleur de gestion. Si outil il doit y avoir, c'est au niveau de chaque direction et chaque service qu'il faut les trouver. Les commentaires ci-dessous résument bien la situation du contrôleur de gestion :

« Il n'y a pas de tableaux de bord puisque nous faisons simplement du contrôle budgétaire. Le contrôleur de gestion n'est jamais au courant de la stratégie. Cela pose problème de ne pas avoir de logique descendante.

Il manque une procédure de contrôle de gestion. Il faudrait commencer par avoir des fiches d'actions, avec des

indicateurs. Et enfin, il sera it bien que le contrôleur de gestion soit associé à la préparation du budget. »

7.3.1 La cartographie des acteurs

Pour appréhender le système de relations entre acteurs, il convient d'identifier les personnes directement concernées pour chacun des trois cas (ESIDEC, Aéroport et CCI International Lorraine). En décrivant les objectifs, les enjeux, les atouts et les contraintes des différents protagonistes, les éléments de convergence ou de divergence au sein d'un réseau d'acteurs peuvent, selon la théorie de la traduction, ainsi être analysés.

7.3.1.1 Le cas de la fusion des services export

Nous identifions plusieurs acteurs dans cette décision de mutualiser les services exports des CCI de Lorraine puis dans la conduite de sa réalisation :

- La direction CCI International Lorraine : le directeur de cette structure est évidemment un personnage central dans le dispositif. Rappelons qu'il a été spécifiquement recruté pour accomplir cette tâche
- La direction CCI54 : c'est au directeur général de la CCI54 que la paternité du projet est attribuée. Les entretiens réalisés auprès des agents exports dans ce département ont clairement permis de ressentir cette culture de l'export au sein de l'institution Meurthe et Mosellane.
- La direction CCI57 : la CCI57 a suivi la démarche, qu'elle a certes approuvé sans réserve, mais dont elle n'est pas à l'origine. Cette donnée n'est pas neutre au regard du poids économique de la Moselle.
- Les CCI 55 et 88 : ils ne sont pas les acteurs majeurs de CCI International Lorraine et ont rejoint la structure après coup. Leur position est présentée conjointement, la situation étant semblable pour ces deux départements.

- Les élus CCI : l'origine du projet étant le fruit d'une réflexion d'un directeur général, il apparaît pertinent de bien faire apparaître la distinction entre élus et direction des CCI.

Nous pouvons résumer la cartographie des acteurs dans le tableau suivant (Figure 28)

Acteurs	Objectifs (explicites)	Enjeux (implicites)	Atouts	Contraintes
Directeur CCI International Lorraine	Rendre opérationnelle la fusion des services exports des 4 départements	Imposer une manière de penser et de faire par un management différent	Recrutements extérieurs (directeurs+ agents) Expérience du privé du directeur	Obligation de résultats Peut se faire imposer des orientations Doit tenir compte des sensibilités des territoires
Direction CCI 57	Offrir les meilleurs produits exports aux entreprises	Réaliser des économies par la mutualisation Etre performant dans un domaine qui n'était pas la préoccupation	1 ^{er} département lorrain en nombre d'entreprises exportatrices	Compromis avec les autres départements Intervention d'élus

		de la CCI 57		
Direction CCI 54	Continuer à développer l'export dans une conjoncture économique morose	Faire évoluer l'image de la CCI auprès des entreprises et des partenaires par l'image d'une CCI54 réformatrice	Paternité du projet Rôle moteur, légitimité du directeur de la CCI54	Partager la réussite du projet Conserver l'identité export du 54, la plus développée au départ
CCI 55 et 88	Etre rattachées à une structure performante	Ne pas servir de faire valoir, crainte par rapport à leur poids dans l'entité régionale	Entité « CCI international Lorraine » rassure	Tissu économique moins développé
Elus CCI	Montrer l'efficacité de leur CCI Proximité avec les entreprises	Prendre exemple de cette mutualisation pour s'inspirer de la régionalisation prévue des CCI	Légitimité des urnes	Défendre « son département » dans une structure régionale Jeux politiques

Figure 28 : Cartographie des acteurs sur la décision de fusion des services exports

7.3.1.2 Le cas de l'école de commerce

Sur le même principe, nous pouvons identifier les acteurs intervenant dans le dossier de l'ESIDEC, l'école de commerce gérée par la CCI57 (Figure 29):

- La CCI57 : la décision consistant à nouer pour l'ESIDEC un partenariat est de nature politique, prise par les élus de la CCI. L'objectif est clair et unique : sauver cette école de commerce
- L'ICN : c'est le premier partenaire vers lequel la CCI57 s'est tournée avant de s'en séparer.
- L'université Paul Verlaine de Metz (UPVM): après une première tentative ayant échoué en 2005 (et ayant conduit au rapprochement ESIDEC/ ICN), l'UPVM conclut un accord en 2009 avec l'ESIDEC
- L'ENIM : cette école d'ingénieur est une figure historique du paysage universitaire messin et poursuit un objectif de développement de son rayon d'action. Elle signe aux côtés de l'UPVM et de la CCI57 un accord qui lui confère une place importante dans le dispositif puisqu'elle prend en charge la gouvernance de cette nouvelle entité (UPVM/ENIM/CCI57)

Acteurs	Objectifs (explicites)	Enjeux (implicites)	Atouts	Contraintes
CCI 57	Sauver l'ESIDEC	Afficher la valorisation d'une école de commerce en Moselle	Potentiel fiscal grâce à la taxe d'apprentissage	Difficultés d'exister dans le milieu de l'enseignement supérieur (image/qualité/renommée) Difficulté politique à cause de la rivalité

				METZ/NANCY Obligation de nouer un partenariat
ICN Créer	une business school lorraine de dimension	Développer l'ICN en absorbant un concurrent	Visibilité de l'école Certification EQUIS	Dépendant des financements de la CCI 57 Vu à Metz comme le rival nancéen
Université De Metz (UPVM)	Développer l'offre de formation, notamment en alternance Renforcer les liens avec l'entreprise, via la CCI	Renforcer le pôle de gestion de Metz plutôt que celui de Nancy au moment de la création de l'université de Lorraine	Légitimité de l'université et du partenariat proposé	Université coincée entre une école d'ingénieur (ENIM) et la CCI
ENIM Form	er des ingénieurs en logistique Tertiariser l'école	Renforcer le poids de l'ENIM dans le paysage universitaire messin	Gouvernance de la nouvelle structure (CCI/UPVM/ENIM)	Méfiance de l'université UPVM : crainte de voir l'ENIM devenir une université technologique

Figure 29 : Cartographie des acteurs sur la gestion de l'ESIDEC

7.3.1.3 Le cas de l'aéroport

Enfin, s'agissant de la gestion de l'aéroport régional et au regard des règles de gouvernances, quatre acteurs majeurs peuvent être identifiés et cartographiés (Figure 30) :

- Le directeur de l'aéroport : c'est à lui qu'est confiée la gestion courante de l'aéroport. C'est un personnage central sur lequel repose, plus que de raisons, le bon fonctionnement de la structure.
- La CCI57 : Son président est à la tête de la structure interconsulaire. Par conséquent, même si un désir de désengagement pointait, cette responsabilité rappelle aux réalités.
- La CCI54 : Le président et le directeur de la CCI54 apparaissent peu convaincus par les pistes de développement de la structure. Leur engagement dans le groupement interconsulaire les y contraint.
- La région Lorraine : elle est propriétaire de l'aéroport. De ce fait, des décisions telles que l'allongement de la piste, l'ouverture de nuit de l'aéroport sont de son ressort.

Acteurs	Objectifs (explicités)	Enjeux (implicites)	Atouts	Contraintes
Directeur Aéroport	Assurer la bonne gestion Présenter des comptes sincères Faire respecter les règles	Légitimer la gestion du GIGAL	Ancienneté dans le poste, venant du Conseil Régional Large autonomie	Peut se faire imposer des décisions qu'ils ne cautionnent pas

CCI 57	Offrir aux entreprises mosellanes une infrastructure aéroportuaire	S'en désengager sans perdre la face Faire passer des idées telles que le low cost	Présidence alternée du GIGAL	Juridiques : les CCI n'ont plus le droit de financer les déficits de l'aéroport Politiques : l'aéroport est un outil d'aménagement du territoire : risque de désaccords
CCI 54	Chercher des pistes de développement ou se désengager	Très peu impliqué par l'aéroport Doutes sur son opportunité	Présidence alternée du GIGAL	Aéroport d'Essey les Nancy financé par la CCI54. Quelle direction prendre ?
Région Lorraine	Renforcer le rôle de l'aéroport dans une stratégie d'aménagement de la métropole lorraine Diversifier la zone aéroportuaire	Disposer d'un aéroport « dynamique » tout en laissant sa gestion à un tiers	Propriétaire de l'aéroport A en main les clés de la gouvernance	Financières : risque d'éponger des déficits Politiques : l'échec de l'aéroport régional est inconcevable pour l'opinion publique Environnementales : débats sur les vols de nuit

Figure 30 : Cartographie des acteurs sur la gestion de l'aéroport régional

7.3.2 Une démarche incrémentale

Les études de cas montrent que le processus de décision dans une organisation du type CCI gagnerait à s'inscrire dans une démarche incrémentale. Ce constat peut être fait grâce à l'analyse du cas considéré comme une réussite, celui de la mutualisation des services export. Mais c'est aussi en partant des anomalies que le chercheur peut proposer des solutions (Mintzberg, 1982). Et donc les dysfonctionnements dans le processus de décision des autres cas permettent également d'enrichir notre réflexion.

Le cas de la mutualisation des services export montrent qu'il est important de considérer le processus de décision comme un processus itératif, continu au cours duquel des informations nouvelles viennent aider à la prise de décision.

Quand, au départ, il y a une volonté d'inscrire au niveau régional l'activité export des CCI, deux d'entre elles ne rejoignent pas aussitôt le nouveau dispositif. Elles le feront après avoir obtenu les informations qu'elles désiraient.

« Ce sont les visites d'entreprises, les diagnostics d'entreprises, les missions qui ont suscité l'intérêt de nos voisins. La région nous a donné des subventions. Un directeur opérationnel a été recruté. Cette démarche a plu aux vosgiens qui ont demandé d'intégrer cette structure, puis la Meuse » (directeur CCI International).

« La Meuse et les Vosges nous ont rejoints, non sans crainte par rapport à leur poids dans l'entité régionale » (Agent CCI International). « Au moment de l'intégration de la Meuse et des Vosges, j'ai été très présent dans ces

départements pour être dans un échange permanent avec ces départements » (directeur CCI International)

C'est donc bien une construction pas à pas de cette entité régionale de l'export qui s'est dessinée. C'est un enchaînement de rendez-vous qui a permis d'aboutir, plus qu'une décision tranchée au départ.

Il y a d'abord eu les deux principaux départements. Et dans une approche graduelle, les deux autres ont pu être renseignés sur leur modalité d'intégration, sur l'assurance de bénéficier des mêmes conditions de fonctionnement que les deux autres départements et sur la représentativité dans leur département dans la structure régionale. Comme nous avons indiqué précédemment, que l'objectif de la décision de mutualisation des services export, correspondait à la volonté de mettre en place une stratégie à l'international, la démarche processuelle que nous caractérisons dans ce cas, s'approche de l'incrémentalisme logique de Quinn (1978). Cela se vérifie notamment par l'apprentissage interactif pour limiter l'incertitude que nous venons de décrire et qui correspond parfaitement au modèle de Quinn.

Le cas de l'école de commerce consulaire montre également une démarche graduelle dans le processus décisionnel. Il y a eu un enchaînement de rendez-vous entre la signature de la première convention de partenariat et la seconde avec d'autres acteurs. La seule différence par rapport au cas précédent, c'est qu'ici l'objectif de la décision est de nature curative. C'était la survie de l'école qui était en jeu. Cela se rapproche donc plus du modèle de l'incrémentalisme disjoint de Lindblom (1979).

A l'inverse, le cas présentant la décision d'implantation de la compagnie low-cost est intéressant parce qu'il montre un échec. Que pouvons-nous en tirer ? Tout d'abord que cette décision ne correspond pas à une urgence de situation. Elle a été planifiée par une équipe d'élus qui en avait fait un thème de campagne important. Cette décision ne respecte pas pour autant la démarche incrémentale dans la version logique de Quinn. En effet, il n'y a eu aucune volonté de mettre en place

un apprentissage interactif. « *C'est un choix qui n'était pas le notre. Et qui n'a jamais été le notre* » (Directeur CCI54). De même, il n'a y a eu aucune progression notable dans la volonté de lever l'incertitude autour du projet. « *Plus le dossier avançait, plus j'étais sceptique* » (Directeur de l'aéroport). « *Ce n'était pas instruit comme projet* » (Directeur CCI54).

Nous faisons l'observation aussi qu'il est souhaitable de s'appuyer sur des informations précises pour décider, plutôt que de considérer le débat clos par avance, pour ensuite chercher des informations pour justifier une décision. Comme le rappellent Crozier et Friedberg (1977), « *les jeux politiques influencent la façon dont les informations sont utilisées, sélectionnées et présentées* ». Pour le low cost, l'information qui était présentée consistait à vanter le succès de ce type de compagnie partout sur le territoire français et même européen. Une information précise aurait consisté à commander une étude de marché validant le modèle économique d'une compagnie low cost dans cet aéroport. « *C'est vrai qu'on en a jamais fait. Probablement qu'une étude de marché aurait annoncé cet échec* » (Directrice CCI57)

Plus généralement, ce cas montre que les enjeux politiques ont complètement balayé les connaissances tacites existant autour de ce dossier. Le directeur de l'aéroport, dont l'expérience et la légitimité sont fortes (n'avait-il pas prévenu que le terrain était glissant ?). Lors d'un entretien avec ce dernier, nous avons été marqués par son argumentaire sur ce sujet. Car au-delà des verbatims très intéressants que nous retenons, il y a aussi tout ce dossier qu'il nous a communiqué sur les échecs d'implantation de compagnie low cost dans nombre d'aéroports. Il s'appuyait notamment sur des coupures de presse montrant ainsi les difficultés financières de tel ou tel aéroport ayant dû concéder trop de conditions pour accueillir une compagnie de ce genre. Il y avait aussi un dossier sur les conséquences législatives, certaines structures à bas coût étant épinglées pour entraver la concurrence. Bref, tout ce que l'on peut qualifier de routines organisationnelles, n'a pas été pris en compte dans cette décision.

Ce qui est important aussi dans la construction d'une action collective, c'est l'importance des représentations externes et la manière de les prolonger (Hutchins, 1991), au final, c'est la répartition des informations auprès des acteurs potentiels du processus de décision. Ici, nous pouvons constater que la CCI peut s'appuyer sur plusieurs canaux. Le magazine d'information mensuel en est un parmi d'autres. Il y a dans ce dernier des rubriques « Focus », « Enjeux », « Cas d'école ». Un moyen parfait pour justifier une décision. L'arrivée du low cost avait été saluée dans ce magazine. La CCI peut compter aussi sur une WEB TV et un site internet performant. Et puis, il y a la presse. Nous avons recensé les articles touchant aux thématiques de nos trois études de cas. La parole des élus CCI y est fortement présente. Toujours sur ce dossier du low cost, il est à noter que les intentions étaient clairement et publiquement affichées. Difficile dès lors de ne pas s'y tenir....

7.3.3 Le fonctionnement entre élus et administratifs : une relation de pouvoir ?

Le fonctionnement d'une Chambre de Commerce et d'Industrie repose sur une structure bicéphale : les élus et les permanents. C'est donc un pouvoir fragmenté entre ces deux catégories d'acteurs qui doit s'insérer dans le processus de décision. D'après Crozier et Friedberg (1977), le pouvoir s'exerce à travers notamment la maîtrise de l'information, des règles, de l'environnement et de l'expertise.

Dans les organisations à double tête, les caractéristiques de ces deux catégories d'acteurs peuvent être résumées ainsi (Bower, 1983 ; Eggrykx, 1998) (Figure 31)

	Technocrates	Politiques
Problème	Stimuli filtrés Opportunité de démontrer son expertise Coordination et coopération pour la résolution des problèmes Critères économiques	Stimuli à filtrer Opportunité politique, médiatisation Confrontation en terme de gagnants ou perdants Sélectivité non légitime
Temps	Forte disponibilité, recul possible Projection dans le futur des conséquences pour l'organisation	Faible disponibilité, urgence prime Projection ciblée sur les prochaines élections
Information	<u>Externe</u> : Extensive et systématique Formalisée <u>Interne</u> : Extensive et systématique Contraintes vécues en temps réel et collectivement <u>Traitement de l'information</u> : Analytique	<u>Externe</u> : Fragmentée et qualitative Demandes vécues au quotidien <u>Interne</u> : Fragmentée et qualitative, Synthétique et formalisée <u>Traitement de l'information</u> : Intuitif
Loyauté Pouvoir Responsabilité Plan	Envers l'institution et les dirigeants Expertise Contrat de travail Mise en oeuvre	Envers soi ou sa région Légitimité par le vote « Responsable » devant ses électeurs Contrôle global de la mise en oeuvre

Figure 31 : Complémentarité entre les administratifs et les élus (Bower, 1983 ; Eggrykx, 1998)

La lecture de ce tableau semble indiquer que la maîtrise de l'information et de l'expertise correspond plus au statut des administratifs. Nous le vérifions à travers les études de cas. Comme nous l'avons déjà indiqué, le directeur de l'aéroport s'appuyait sur un certain nombre de faits pour s'opposer au low cost.

« Nous sommes une région exportatrice de passagers et non importatrice, donc pas de retour sur investissement avec le low cost » (directeur de l'aéroport)

Il y avait donc d'un côté une information extensive et contrainte : il faut un terrain d'adaptation pour le low cost. Et à ce sujet, les doutes étaient clairement formulés pour cet aéroport. De l'autre côté, il y avait une information effectivement

fragmentée et sélective : le low cost est la solution pour sortir l'aéroport de sa torpeur.

A l'inverse, sur le cas de la mutualisation des services export, les élus consulaires ont accompagné et porté politiquement le traitement analytique préalable de l'information fait par les administratifs, ce qui a débouché sur cette décision positive. Plus précisément, les élus sont partis des constats de base formulés par les cadres pour ensuite vendre politiquement l'ambition qu'ils portent pour l'export.

Dans le cas de l'école de commerce, élus et administratifs ont travaillé côte à côte. C'est le directeur administratif et financier qui a, par exemple, joué un rôle important dans la négociation de la première convention. Les enjeux financiers étaient particulièrement importants. C'est pour cela notamment, que les cadres administratifs ont été présents dans ce dossier.

En définitive, nous pouvons résumer les caractéristiques de l'action collective dans le type d'organisation que nous étudions.

- 1) Le processus de décision correspond à une démarche incrémentale favorisant une progression graduelle et un enchaînement de rendez-vous.
- 2) Le processus de décision est renforcé par la prise en considération par les élus des savoirs et connaissances tacites des administratifs, surtout lorsqu'il s'agit de les valoriser par des représentations externes.
- 3) La maîtrise de l'information et l'expertise des administratifs représentent une certaine forme de pouvoir.

7.3.4 La rationalité mise en œuvre par les acteurs de la décision

Nous avons identifié plusieurs phases lors du processus de décision pour les trois études de cas. Il convient à présent de comprendre à quel(s) type(s) de rationalité correspondent ces phases : rationalité parfaite ou limitée, rationalité politique, rationalité contextuelle dans le modèle du garbage can.

La rationalité limitée peut être identifiée par des critères de satisfaction, une non complétude dans le degré de connaissances et des heuristiques décisionnels.

La rationalité politique est marquée par une forte activité diplomatique pour rapprocher des intérêts divergents. Négociation, compromis, consensus sont donc au cœur d'une telle approche.

La rationalité contextuelle issue du modèle « garbage can » se définit par des buts mal définis et une ambiguïté organisationnelle.

Cas de la mutualisation des services export : Figure 32

Phases	Moment (s) clé (s) de la phase	Rationalité mise en œuvre
Controverse/Nature du problème : considérer l'export à un autre échelon	Initiative du directeur de la CCI 54 avançant l'idée de fusion des services, suivi par son homologue mosellan	Plusieurs éléments montrent une rationalité limitée dans cette phase. 1) Un critère de satisfaction clair, l'export se conçoit au moins au niveau régional. 2) Des heuristiques décisionnels : l'expérience dans l'export du directeur de la CCI 54 a fortement ancré son jugement. 3) Des connaissances fragmentées, la CCI 57 ne voyant pas l'intérêt de fusion aussi fortement que la CCI 54
Problématique/ Origine de la décision : mutualiser les services	Création du Service Interdépartemental du Commerce Extérieur	« <i>Il y a eu beaucoup d'entretiens et de réunions entre les deux premiers départements fusionnant</i> ». (Agent CCI international). Ce verbatim pose les bases d'une rationalité politique. Ces réunions ont été nécessaires pour la mise en œuvre d'un budget commun, la négociation de clés de répartition, etc...
Enrôlement : créer une identité à la structure	Deux moments clés : le recrutement d'un directeur opérationnel et la mise en commun d'outils (site web,	L'activité diplomatique du directeur export nouvellement embauché est forte. « Je me déplace d'un département à l'autre, je suis sans bureau fixe » « Je fixe les objectifs généraux, mais dans le détail, il faut décliner ce que les départements ont envie de faire, ce n'est pas toujours simple ». Le fait de

	plaquettes, logo)	présenter différemment les objectifs et de valoriser les outils d'export selon les attentes locales confère à cette phase une rationalité clairement politique
L'intéressement	Deux moments clés : la mise en place d'une culture du résultat et l'intégration des deux autres CCI	L'arrivée des deux CCI dans la structure régionale est le fruit d'un travail de d'écoute et de persuasion pour créer les conditions d'un consensus. De la même manière, le directeur export doit travailler à faire accepter une nouvelle approche de management. « <i>Le fait de demander un reporting régulièrement explique le consensus existant autour de cette démarche de culture d'objectifs</i> » (directeur export). Tout cela qualifie une rationalité politique

Figure 32 : Cas de la mutualisation des services export

En définitive, s'agissant de la décision de mutualisation des services export, il est constaté une rationalité limitée lors de la phase décrivant la controverse de départ, qui tend par la suite vers une rationalité politique le reste du processus.

Cas de l'école de commerce : Figure 33

Phases	Moment (s) clé (s) de la phase	Rationalité mise en œuvre
Controverse/Nature du problème : l'école de commerce joue sa survie	Discussions avec l'université et une autre école de commerce	Cette phase est marquée d'une rationalité politique clairement affirmée. Tant par une activité diplomatique interne, les responsables de la CCI négociant avec les différents protagonistes, que par une activité diplomatique externe. La revue de presse réalisée montre les positions des uns et des autres.
Problématisation/objectif de la décision : trouver un partenaire pour continuer le fonctionnement de l'école	Le choix de l'école de commerce voisine	Nous avons noté une campagne de presse virulente à l'époque de ce choix pour le dénoncer sur le registre « <i>la CCI brade son école au profit d'une autre école, qui plus est, située dans la ville voisine et concurrente</i> » (extrait d'un quotidien local). Incontestablement, la rationalité politique ne plaidait pas pour cette décision. C'est donc une rationalité limitée qui a été adoptée, notamment par des critères de satisfaction. « <i>Ce que nous proposait l'université</i>

		<i>n'était pas à la hauteur. Elle n'était pas prête en 2005 »</i> (directrice CCI)
L'intéressement : Fonctionnement du partenariat entre les deux écoles	Le moment clé est la rupture de la convention de partenariat	Le jugement du fonctionnement de ce partenariat a été source d'insatisfactions pour la CCI. La rationalité politique des deux partenaires a conduit à l'impossibilité d'un consensus sur la marche à suivre pour faire fonctionner le tandem.
Nouvelle phase de problématisation	Signature d'une nouvelle convention avec l'université cette fois-ci et une école d'ingénieurs.	Cette signature s'est faite dans le cadre d'une négociation « secrète » dont la rationalité politique des acteurs ne fait pas de doute.

Figure 33 : Cas de l'école de commerce

En définitive, s'agissant du cas de développement stratégique de l'école de commerce consulaire, nous constatons une rationalité politique très affirmée lors des phases de discussions et de rapprochements avec les partenaires potentiels même si le choix du premier partenariat s'est plus fait in fine selon les caractéristiques d'une rationalité limitée.

Cas de la gestion de l'aéroport : Figure 34

Phases	Moment (s) clé (s) de la phase	Rationalité mise en œuvre
Controverse/ Nature du problème : Un aéroport confronté à des difficultés, notamment pour assurer un équilibre financier	Arrivée d'une nouvelle équipe d'élus à la CCI 57 avec la volonté de changer la stratégie	Nous constatons ici une rationalité contextuelle. Les buts sont ambigus. « <i>On ne sait pas vraiment quoi en faire de cet aéroport</i> » (élu CCI)
Problématisation /objectif de la décision : développer le low cost	Le moment clé est l'arrivée d'une compagnie low cost	La aussi, c'est une rationalité contextuelle. C'est une opportunité presque accidentelle qui a permis cette arrivée. « <i>Cela avait échoué avec Ryanair. Il fallait trouver quelqu'un d'autre. Cette piste italienne a été investiguée par un élu</i> » (directeur aéroport). Les buts sont aussi très mal définis. « <i>Nous sommes-nous interrogés sur la pertinence du choix des destinations ? Absolument pas, le choix de Venise a été imposé par le président de la compagnie car il y est originaire</i> »
L'intéressement : créer le consensus autour du low cost	Ce consensus ne sera pas possible, l'expérience du low	Les acteurs de la CCI ont bien compris « qu'il fallait arrêter les dégâts. Ca ne marchait pas »

	<p>cost sera de courte durée avec l'arrêt de l'exploitation de ces lignes.</p>	
--	--	--

Figure 34 : Cas de la gestion de l'aéroport

En définitive, s'agissant de l'aéroport et de la décision d'im plantation d'une compagnie low cost, nous constatons une rationalité contextuelle selon le modèle du garbage can de Cohen, March et Olsen. Finalités ambiguës, buts non définis, opportunités, caractérisent les rationalités mises en œuvre dans ce dossier.

7.4 La dimension technique du processus de décision

Nous venons de présenter pour les trois cas les processus de traduction correspondant. Seul celui ayant trait à la mutualisation des services export est un succès. Dès lors, il convient à présent de faire un focus plus précis sur le rôle des acteurs dans ces différentes situations de gestion. Plus précisément, l'échec ou le succès dans la constitution d'un espace social entre un réseau d'acteurs est à mettre en perspective avec l'interaction outils de gestion/acteurs. Qu'il s'agisse de la gestion de l'aéroport, de la stratégie de développement de l'école de commerce consulaire ou bien encore de la mutualisation des services export, les décisions et orientations prises par les acteurs en présence peuvent être accompagnées ou dictées par des enjeux d'instrumentation de gestion.

Pour rappel, Callon et Latour (1991) précisent le rôle central des notions de réseau, de controverses et d'irréversibilité. Le processus global de traduction consiste en la capacité à proposer de nouvelles interprétations qui déplacent les intérêts des actants d'un réseau. On parle dès lors de convergence vers un problème commun. Ces deux concepts d'irréversibilité et de convergence sont une question importante que nous posons à travers notre recherche puisqu'elle questionne sur l'identité des acteurs devant avoir en charge le pilotage d'une organisation. C'est ainsi que la

littérature portant sur la théorie de l'acteur réseau fait mention d'une distinction entre des acteurs promoteurs et des acteurs traducteurs. (Drevet, 2007). Les premiers seraient à même de garantir l'irréversibilité d'un réseau quant aux seconds, ils permettraient de réussir la convergence. Cela signifie que les acteurs promoteurs sont ceux qui portent un projet et les acteurs traducteurs ceux qui le pilotent. Pour ces derniers, l'instrumentation de gestion est donc incontournable. Les trois études de cas nous permettent donc de poser cette question et d'y apporter une réponse.

7.4.1 Le cas de la mutualisation des services export

Comme nous l'avons montré, ce cas est l'illustration d'un processus de traduction réussi en ayant surmonté toutes les controverses possibles.

La distinction entre acteurs promoteurs et acteurs traducteurs est ici évidente. Et l'instauration d'une culture du résultat par la mise en place d'un tableau de bord est l'outil de gestion ayant permis de concrétiser la convergence du réseau.

Les acteurs promoteurs du projet de mutualisation des services exports sont les deux directeurs des CCI 54 et 57 qui ont porté ensemble le projet. L'initiateur du projet est même le directeur de la CCI 54. Son implication a consisté dans un premier temps à convaincre son homologue mosellan de l'intérêt d'une telle démarche. Ce dernier a considéré l'aspect financier positif de ce projet. Même si les motivations ne sont pas les mêmes, ces deux acteurs ont par la suite veillé à organiser la mutualisation des services exports. Et cela a abouti notamment au recrutement d'un directeur spécifiquement choisi pour assurer cette mission. Par la suite, les « ralliements » des CCI de Meuse et des Vosges doivent être perçus comme l'arrivée de nouveaux acteurs promoteurs au projet de mutualisation des services export.

L'acteur traducteur est le directeur de CCI International Lorraine. Si aujourd'hui, cette mutualisation est considérée, à juste titre, comme un succès, sa

mise en place au départ n'a pas été sans difficulté. Le rôle joué par le directeur de la structure a été déterminant.

« La difficulté de la démarche était de faire en sorte que chacun puisse y trouver son compte. Il y a eu beaucoup d'entretiens et de réunions entre les deux premiers départements fusionnant. Des réunions notamment avec les directeurs généraux et les opérationnels » (directrice CCI57)

Cette manière d'agir et de faire, dont le directeur de CCI International Lorraine est à l'origine, a ainsi permis la mise en commun d'un certain nombre d'éléments qui ont concouru à façonner l'identité de cette nouvelle structure : fichier d'entreprises, logo, site web...

L'arrivée par la suite de la Meuse et des Vosges s'explique en grande partie par la crédibilité de la démarche entreprise.

Le directeur de CCI International Lorraine a également compris que son discours devait être adapté aux partenaires selon leurs attentes précises.

« Je dois présenter les objectifs chaque année aux différentes CCI mais je dois le faire différemment selon chacune d'entre elles car il y a une gouvernance différente dans chaque CCI. Et les attentes sont aussi différentes selon les élus. Certains vont davantage être intéressés par les chiffres concernant les bases légères et d'autres par les chiffres concernant les visites d'entreprises par exemple. » (Directeur CCI International Lorraine).

« Il est important que nos élus entendent ce qu'ils ont envie de valoriser » (Directrice CCI57)

En veillant ainsi à respecter, préserver voire même renforcer les identités en matière d'activités exports pour les différentes CCI, le directeur de CCI International Lorraine gagne en crédibilité.

Par ailleurs, la décision prise par le directeur de CCI International Lorraine de mettre en place un tableau de bord permettant de piloter l'action de la structure dans une logique de résultat est essentielle dans le processus de traduction. Deux aspects sont à noter.

Le premier a trait à la manière dont ce tableau de bord a été construit. Les entretiens réalisés avec les personnels de CCI International Lorraine mettent en avant leur participation à son élaboration.

« Nous avons été associés à la réflexion dans l'élaboration des tableaux de bord. Il y a eu une démarche constructive ». (Conseiller développement 54)

*« Le directeur pratique un management coopératif »
(Conseiller développement 57)*

Sur le principe même d'instaurer une culture du résultat, la légitimité du directeur est telle qu'aucune remise en cause sérieuse n'a pu être possible. Ses méthodes sont acceptées parce qu'il est issu de l'extérieur de l'organisation consulaire. Son expérience du privé est à ce titre un atout. De la même manière, pour imposer cette nouvelle philosophie gestionnaire tout en ayant conscience qu'il ne s'agit pas forcément de l'habitus traditionnel des établissements publics type CCI, des conseillers en développement issus du privé ont été recrutés. *« Je sais que je bouscule un peu les codes » (directeur CCI International).*

De la sorte, le personnel dédié à l'export est composé à la fois d'agents consulaires traditionnels et d'anciens salariés du secteur privé.

Au fond, cela pose la question de savoir si un directeur déjà issu des rangs d'une des CCI de Lorraine aura-t-il pu faire accepter l'instauration d'une culture du

résultat avec la même efficacité que l'actuel directeur de CCI International Lorraine. La réponse est probablement dans la question....

Au final, sur ce cas de mutualisation de services exports, il apparaît très clairement la distinction entre les porteurs de projet (directeurs CCI 54 et 57) que nous pouvons qualifier d'acteurs promoteurs et le pilote de ce projet (le directeur de CCI International Lorraine) que nous pouvons identifier d'acteur traducteur. La réussite du processus de traduction telle que nous l'avons présentée nous amène à conclure à la nécessité de séparation entre les porteurs d'un projet et les pilotes dudit projet.

7.4.2 Le cas de la stratégie de développement de l'école consulaire

Deux phases sont à distinguer. Celle pendant laquelle l'Esidéc avait noué un partenariat avec l'ICN et celle, plus récente, ayant abouti à une convention avec l'université de Metz et l'ENIM.

Les acteurs promoteurs lors du rapprochement avec l'école nancéenne sont d'un côté le directeur de l'ICN et de l'autre la direction de la CCI57. Dès le départ pourtant, un changement de directeur à l'ICN va changer la donne.

« Il y a eu aussi un problème avec le directeur de l'ICN. Celui qui était en place au moment de la signature de la convention est vite parti. Son remplaçant souhaitait de notre part plus de taxe d'appréhension, ce qui n'avait en aucun cas été convenu. C'est cela qui a conduit à la logique de développements de projets sur lesquels nous n'étions pas en phase. » (DAF CCI57)

Ce changement de direction est un élément important à considérer dans le processus de traduction (dont on sait qu'il aboutira plus tard à un échec de ce partenariat) puisqu'il aboutit à **l'affaiblissement d'un acteur promoteur**. Dès lors

que le nouveau directeur ne partage pas les mêmes vues sur la nature du projet à porter, il ne peut pas le promouvoir efficacement dans le réseau d'acteurs spécifiquement constitué. Cela a eu pour conséquence notamment que la CCI57 se retranche derrière le strict « deal financier » qui avait été passé avec l'ICN.

Parallèlement, l'acteur traducteur aurait pu être le directeur de l'Esidéc version ICN

« On a conservé aussi un directeur Esidéc pour s'assurer que notre politique pour les étudiants Esidéc soit respectée » (Directrice CCI 57)

Si les acteurs traducteurs ont pour charge de piloter un projet en tenant compte des diverses représentations des acteurs, aucun outil de pilotage n'a réellement été mis en place pour faire de ce partenariat un attelage performant. Seule une attention comptable et budgétaire a été portée par la CCI57. Ce que sa directrice confirme :

« Nous avons une convention jusqu'en 2010. Il était indiqué que nous versions 300 000€ pour équilibrer le pôle messin. Passé la première année, nous avons demandé un suivi par une présentation du compte analytique et des champs qui impactent Metz (personnels...). On regardait simplement les comptes. On ne s'en est pas occupé plus que cela car on se contentait du deal »

Cette situation n'a donc pas permis à des acteurs traducteurs d'imaginer des innovations managériales susceptibles de générer un consensus. **La perte de sens dans l'action des acteurs promoteurs associée aux manques d'outils des acteurs traducteurs explique en partie l'échec du processus de traduction du partenariat ESIDEC/ICN.** Ce qui remettra en cause cette décision de partenariat.

La seconde phase est celle ayant abouti à la signature d'une convention avec l'université de Metz et l'ENIM.

Le rôle des acteurs promoteurs a été déterminant dans la conduite des négociations. Rappelons simplement que l'ICN a dénoncé la convention sans penser probablement que la CCI57 ne réagirait pas. Encore moins qu'elle préparait un contre projet en coulisse. Les acteurs de ce dossier ont changé à l'université Paul Verlaine de Metz. Un nouveau président a été élu. Le rôle du 1^{er} vice-président de la CCI57 a été particulièrement décisif. Ce dernier est également président d'une association des amis de l'université.

« Le message de la CCI était clair. Si l'université s'engageait dans un projet de faire revivre l'ESIDEC, la CCI s'engageait de son côté à ne pas donner suite à la dénonciation de convention par l'ICN. Le rôle du 1^{er} vice-président a été important » (Vice-président Université de Metz)

Les passerelles entre CCI et université ont ainsi pu être posées. Les représentants de ces deux institutions ont été les acteurs promoteurs du projet créant les conditions de solidification de ce nouveau réseau d'acteurs.

La position de l'ENIM est intéressante. Au regard des éléments du projet, l'école d'ingénieur joue un rôle d'acteur traducteur. En effet, après qu'université et CCI se soient entendues, l'ENIM a été associé au projet. Son directeur y a rapidement trouvé un intérêt, celui de donner une image tertiaire à son école mais surtout il offre des conditions de fonctionnement pouvant satisfaire toutes les parties.

« C'est très simple avec l'ENIM, son directeur décide seul et en informe après le CA. La réactivité de l'ENIM est un outil précieux dans un tel contexte. »

Ces caractéristiques de fonctionnement de l'ENIM ont permis de signer très rapidement une convention de partenariat alors même qu'il n'y avait rien d'établi concrètement à l'intérieur de celle-ci.

« On a décidé de se marier sans savoir comment on allait vivre ensemble. En sachant seulement que c'était notre intérêt de se marier. On a signé un accord cadre sans qu'il n'y ait rien dedans. »

Ce qu'il y a à mettre dedans pour reprendre l'expression citée ci-dessus, c'est tout simplement l'offre de formation de ce nouveau centre international d'enseignement supérieur de la logistique de Metz.

Dans les faits, les acteurs de ce dossier se sont « échangés » une marque, celle de l'ESIDEC. Elle a été transférée à l'ENIM d'après les termes de l'accord cadre signé.

Mais surtout, c'est l'ensemble de la gouvernance de cette structure qui a été confié à l'ENIM. Cette décision est importante puisqu'elle confie de facto le pilotage de la performance de ce centre de logistique à l'école d'ingénieur. La mise en place d'outils de gestion est attendue chez les autres partenaires, CCI et Université :

*« Nous avons souhaité insérer dans l'accord signé avec l'Enim une convention de pilotage. Nous allons définir des outils de contrôle de gestion avec l'Enim alors que la 1^{ère} convention avec l'ICN était un pur deal financier. »
(Directrice CCI57)*

« Il est important que le comité de pilotage qui va se mettre en place puisse servir à vérifier la réalisation de nos objectifs par différents indicateurs » (Vice-président université)

La séparation entre acteurs promoteurs et traducteurs apparaît ici aussi très clairement. Ceux qui portent le projet ne doivent pas être ceux qui le pilotent. À ce titre, l'importance de l'instrumentation de gestion n'apparaît pas au début du processus de construction du réseau. En revanche, pour assurer la convergence

totale des différents acteurs, le rôle des outils de gestion est à ce stade beaucoup plus prégnant. Il appartiendra à l'acteur traducteur de construire l'outil de pilotage et de mise sous tension de l'organisation le plus performant de telle manière que chacun puisse y retrouver ses intérêts.

7.4.3 Le cas de la gestion de l'aéroport

Nous avons conclu précédemment à l'échec du processus de traduction relatif à la gestion de l'aéroport régional.

Sur ce cas, il est impossible de faire une distinction entre les acteurs promoteurs et les acteurs traducteurs. En effet, les porteurs du projet (à savoir la gestion d'un aéroport régional) se sont trop souvent confondus avec les pilotes du projet.

L'exemple du low cost est incontestablement celui qui est le plus significatif. Cette décision est le fruit d'une volonté unique de la CCI57 de réussir l'implantation d'une compagnie low cost. Mais au-delà de la volonté, le choix de la compagnie et les destinations ont également été choisis par un représentant de la CCI. Les autres acteurs ont dû considérer cet état de fait :

« J'étais sceptique sur la faisabilité de l'affaire. Ce n'était pas instruit, sans étude de marché. Il s'agit aussi d'un modèle économique discutable ». (Directeur CCI 54)

« Je ne suis pas à l'initiative de la démarche mais j'ai du soutenir finalement cette décision. Mais les décisions sur le choix des destinations n'étaient absolument pas rationnelles. Le choix de Venise est tout particulièrement contestable. » (Directeur aéroport)

Cette aventure low cost s'est soldée par un échec, qui n'a pas surpris certains acteurs mais qui a aussi été analysé par leur promoteur.

« Les leçons à tirer : s'assurer que le modèle économique soit viable et engager les autres partenaires. (CCI 57) »

La personne pouvant enfil le costume d'acteur traducteur aurait pu être le directeur de l'aéroport. Sa légitimité, telle que nous l'avons déjà mentionnée, n'est en aucun cas contestée. C'est un ancien du conseil régional (propriétaire de l'aéroport) et son sérieux est reconnu par les deux CCI. Il aurait pu donc être cette personne faisant le lien entre la Région et les CCI. Pourtant deux éléments importants sont de nature à l'empêcher de pouvoir s'inscrire dans ce rôle :

Dans un premier temps, le cadre d'objectifs dans lequel il inscrit son action est totalement flou.

Mais surtout, il n'a pas pu ou voulu créer les conditions d'une bonne représentation de la situation de l'aéroport auprès des différents acteurs.

Cela aurait pu passer notamment par des outils de gestion plus développés. La région aurait souhaité que des indicateurs de gestion sur l'activité et les moyens soient mis en place. De même que des indicateurs d'environnement pour mieux évaluer le contexte dans lequel les décisions relatives au développement de l'aéroport doivent être prises.

Parallèlement, il apparaît aussi qu'aucun outil de coordination entre les différents partenaires n'ait été mis en place. La grande autonomie du directeur de l'aéroport s'avère être au final incompatible avec le rôle d'acteur traducteur qu'il pourrait (devrait) jouer. L'organigramme de l'aéroport est, à ce titre, révélateur de cette situation. En dehors de son directeur, la quasi-totalité des effectifs sont des opérationnels (maintenance, sécurité...).

Le cas de l'aéroport fait donc apparaître une confusion entre acteurs traducteurs et acteurs promoteurs. Celui qui aurait pu faire le lien entre les différentes parties pour créer le consensus n'a pas les moyens de créer les conditions de cette convergence. Cette dernière n'a pas pu non plus être provoquée par la mise en

place d'outils de gestion (tableau de bord, indicateurs...) dont l'absence est à noter dans le processus de traduction.

7.4.4 Les outils de gestion dans une organisation pluraliste de type CCI, discours ou efficacité organisationnelle ?

En mobilisant la théorie de l'acteur réseau dans le cadre de notre recherche, nous cherchons à analyser l'action collective d'une organisation précise. Nous avons ainsi pu comprendre comment sur trois cas la constitution de réseaux d'acteurs pouvait se réaliser ou pas. Et la théorie de la traduction nous permet aussi d'aborder l'interaction entre les acteurs en présence et les outils de gestion. C'est ce que nous venons d'aborder. Il convient donc de déterminer sur la base de notre travail de terrain quel rôle peut jouer l'instrumentation de gestion dans un tel contexte.

Nous avons, dans la revue de littérature, rappelé que deux conceptions s'opposaient sur la nature et le rôle des outils de gestion. D'aucuns avancent que ces derniers ne sont pas en soi porteurs de connaissances particulières (Lorino, Journée, Detchessahar, De la Ville, Mounoud). Quand d'autres considèrent à l'inverse que l'outil de gestion doit avoir les qualités intrinsèques nécessaires pour avoir une représentation fidèle de la réalité. (Kaplan, Meyssonier).

Cette question est donc particulièrement intéressante à traiter dans un contexte pluraliste fait d'enjeux politiques et de relations de pouvoir. L'acteur réseau nous offre la possibilité d'y répondre en précisant le rôle de l'instrumentation de gestion selon la phase du processus de traduction.

Cette partie de la recherche vise donc à savoir si les outils de gestion que nous avons pu identifier à travers les trois cas étudiés à la CCI ne sont que discours ou pas. Et nous pourrions conclure sur la nature de l'instrumentation selon les phases de traduction par une grille d'analyse reprenant l'ensemble de nos constatations.

Nous proposons de commencer notre analyse par le cas de la mutualisation des services exports. Comme nous l'avons présenté, le processus de traduction est une

réussite. Et nous avons pu l'expliquer en partie par la distinction entre le rôle de s porteurs du projet et le pilote du projet.

Cette mutualisation s'est traduite par plusieurs décisions prises par le directeur de CCI International Lorraine correspondant à plusieurs situations de gestion. DAVID (1996) propose une typologie des outils de gestion en fonction de différentes situations types. Cette grille d'analyse est d'autant plus intéressante qu'elle intègre la notion de représentation dans le rôle des outils de gestion.

Sur le cas de la décision de mutualisation des services exports et selon la typologie de DAVID, nous obtenons :

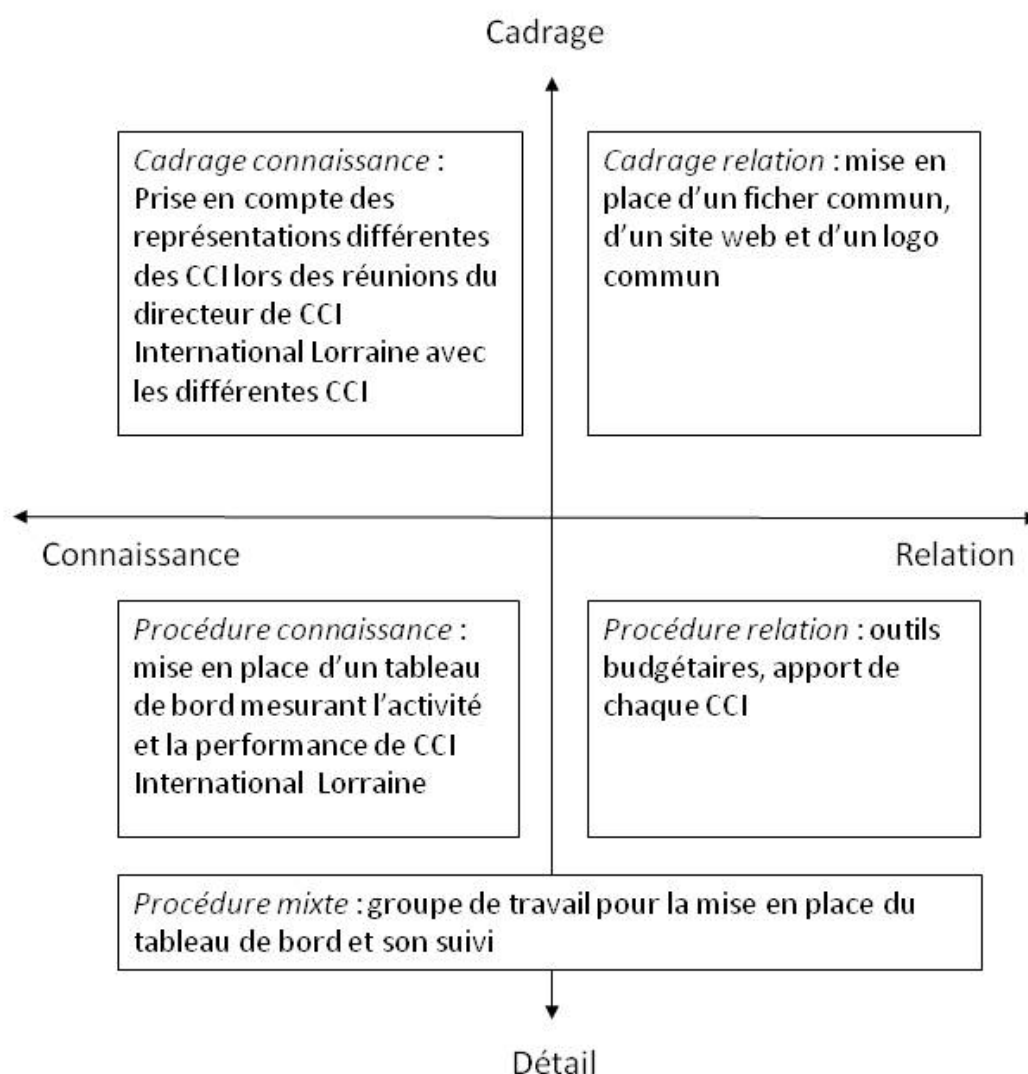


Figure 35 : Typologie des outils de gestion

L'outil de gestion qui nous intéresse est bien évidemment ce tableau de bord permettant de mesurer l'activité de l'entité régionale d'export des CCI. Il convient de rappeler tout d'abord qu'il s'agit d'une innovation managériale significative pour une organisation de ce type. Son efficacité doit être jugée par la manière dont les acteurs se sont appropriés cet outil. Ce dernier ne fait-il simplement que s'intégrer dans le discours organisationnel prôné par le directeur de CCI International Lorraine ou correspond-il à un réel besoin d'outillage de gestion dans une structure en évolution ? Les constats liés à son utilisation sont clairement exprimés par les principaux acteurs du projet.

« La mutualisation régionale a créé une dynamique. Les équipes des quatre CCI se réunissent une fois par mois. Cela est important pour que les quatre équipes entendent le même message. Par exemple, pour insister sur des actions particulières à mener. » (Directeur CCI International Lorraine)

« La mutualisation avec l'instauration de cette culture du résultat a créé une émulation entre les différents départements. Elle a aussi et surtout permis de façonner une cohésion de groupe sur la poursuite d'objectifs communs. Le directeur fait un reporting mensuel des tableaux de bord en organisant une réunion de groupe. Cela permet de mettre l'accent sur les temps forts pour le mois d'après. C'est très positif, c'est comme un challenge. » (Conseiller en développement CCI International Lorraine)

« Il a fallu trouver sa place avec ces nouveaux outils mais le cœur de métier reste le même. Cela donne une visibilité que nous n'avions pas avant. Nous sommes plus pro-

actifs qu'il y a quelques années et moins attentistes. Et il nous faut absolument être réactif pour adapter l'offre à la demande. » (Conseillère en développement CCI International Lorraine)

Au regard de ces éléments et à l'identification d'un acteur traducteur en la personne du directeur de la structure CCI International Lorraine, **nous pouvons constater dans le cas présent que la mise en place d'un tableau de bord a joué un rôle de stabilisateur dans la constitution du réseau d'acteurs autour de ce projet. Il s'agit d'un élément décisif dans la phase de mise en œuvre de la décision de mutualisation des services export.**

C'est grâce à l'outil de gestion qu'il a souhaité implanter que le succès du processus de traduction a pu être total. En phase d' enrôlement, le tableau de bord a joué un rôle instrumental et non rhétorique.

A cet effet, nous sommes assez éloignés d'une approche exclusivement narrative des outils de gestion. Dans une telle conception, il conviendrait de signifier que les acteurs en présence lisent le discours porté par l'outil en question, en fonction des textes déjà existants et déjà lus dans l'organisation. Dans le cas présent, il est à noter qu'une telle démarche est nouvelle pour les CCI et qu'elle veille surtout à garantir l'efficacité de la structure en respectant les représentations des différents acteurs.

En dupliquant ce raisonnement sur le cas de la stratégie de développement de l'école de commerce consulaire, nous constatons un résultat analogue

Lors du partenariat avec l'ICN, aucun outil de pilotage n'avait été conçu et mis en place par la CCI57. De telle manière, la relation se résumait à un simple engagement financier. Cette absence d'instrumentation de gestion à ce moment peut être mise en lien avec l'incapacité de stabilisation de ce réseau d'acteurs.

Cette situation semble avoir suscité une prise de conscience chez les représentants de la CCI de la nécessité de corriger le tir avec les nouveaux partenaires : ENIM et université. Cela se traduit présentement par l'objectif de mise en place d'un comité

de pilotage lorsque le projet en termes d'offres de formation sera définitivement finalisé.

« Nous allons définir des outils de contrôle de gestion au sein de ce comité de pilotage » promet la directrice de la CCI57. A ce titre, l'absence d'un contrôleur de gestion au sein d'un établissement public de type consulaire aussi important que celui de la Moselle, se fait ressentir tout particulièrement à de tel moment. En reprenant le rôle que Bollecker (2004) identifie pour les contrôleurs de gestion dans le processus de traduction de l'acteur réseau et en rappelant la nécessaire distinction entre acteurs promoteurs et acteurs traducteurs, nous pouvons parfaitement concevoir un rôle d'intermédiaire, de porte-parole pour un contrôleur de gestion à la CCI veillant à l'animation de ce comité de pilotage.

Si dans la phase de négociations et de jeux politiques, le besoin d'instrumentation ne s'est pas fait ressentir, nous pouvons anticiper ce besoin dans la phase opérationnelle du projet. Si la phase d'intéressement est à ce jour réussie, celle relative à l'enrôlement ne pourra qu'être facilitée par la structuration de ce comité de pilotage dont il reste le contenu à définir. **En d'autres termes, cela confirme le rôle de stabilisation des outils de gestion dans un réseau d'acteurs.**

Sur le contenu du comité de pilotage, quelques pistes sont avancées dans les discussions avec les principaux acteurs concernés.

« La manière de construire ce comité est capitale. L'outil doit se construire avec les retours des acteurs du terrain. S'ils ne sont pas associés, cela ne marchera pas. Et puis, il est à parier qu'il pourra évoluer dans le temps, il est important d'avoir un pilotage dynamique pour s'adapter sans arrêt à l'environnement. »

« Il sera important d'identifier les objectifs prioritaires pour les différents partenaires. Le comité doit avoir pour but de rationaliser les écarts de représentation qu'il pourrait y avoir en proposant, par exemple, une série

d'indicateurs différents couvrant l'ensemble des représentations. »

8

Enseignements et préconisations de la recherche

8.1	Introduction.....	209
8.2	Élaboration d'un guide des bonnes pratiques	209
8.2.1	La première partie du processus de décision : de la controverse de départ à la décision	209
8.2.2	Quelle instance décisionnelle ?	214
8.2.3	La seconde partie du processus de décision : sa mise en œuvre	216
8.2.4	La place des acteurs dans le guide des bonnes pratiques.....	224
8.2.5	Quel sens donné aux outils de gestion ?.....	224
8.2.5.1	La logique financière et institutionnelle	225
8.2.5.2	La logique instrumentale	226

8 Enseignements et préconisations de la recherche

8.1 Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons appliqué notre grille d'analyse du processus de décision dans une organisation complexe. Nous avons ainsi vu, selon une approche « décision as practice » comment se déroulait ce processus en identifiant les phases qui le composent et le rôle des acteurs. Enfin, la place des outils de gestion dans ce contexte nous intéresse tout particulièrement.

Ce dernier chapitre de thèse a l'objectif de présenter ce que nous considérons être les apports principaux de ce travail de recherche. L'analyse de trois études de cas, diverses et ayant eu des conclusions différentes, peut nous permettre de proposer un guide de bonnes pratiques pour la conduite du processus de décision dans les organisations complexes.

La logique conceptuelle que nous avons retenue, privilégie l'aspect pratique dans le fonctionnement organisationnel. Cette proposition est donc de nature à correspondre à cette approche.

Par ailleurs, au-delà de l'élaboration de ce guide de bonnes pratiques, nous pourrions nous interroger sur des concepts clés de notre recherche au regard de leur positionnement actuel dans la littérature.

8.2 Élaboration d'un guide des bonnes pratiques

8.2.1 La première partie du processus de décision : de la controverse de départ à la décision

La qualification du processus de décision dans les CCI dont nous disposions jusqu'à présent était celle du « décideur express », qu'Eggryckx (1998) avait complété en connotant négativement « décideur express médiatisé ». Pour rappel, la pression électorale liée aux élections consulaires tous les cinq ans et la faible disponibilité des élus qui sont avant tout des chefs d'entreprises étaient les deux principaux griefs pour repousser la proposition d'Eisenhardt (1989) sur la performance plus grande des décisions rapides.

Notre recherche tend à montrer que les caractéristiques positives du décideur express, telles qu'elles sont présentées par Eisenhardt, sont transposables aux organisations consulaires.

Ce sont les dimensions du processus de décision que nous avons testé, à travers la grille d'analyse, qui nous permettent de corroborer ce constat.

La critique du décideur express s'appuie sur une dimension temporelle, liée aux échéances électorales consulaires, qui est pourtant incompressible. C'est une donnée avec laquelle nous devons composer. Même si des majorités peuvent se succéder à elles-mêmes, et donc travailler à plus long terme dans le processus de décision, la possibilité « d'alternance politique » ne peut être écartée. La CCI de notre étude a ainsi connu cette situation après les élections de 2005. C'est donc la question de la performance de la décision dans un processus qui se pose plus que le simple constat d'un processus de décision rapide.

Proposition 1 : Cette performance peut être atteinte dans le cas d'organisations complexes selon plusieurs critères :

- 1) La pratique de la décision basée sur des heuristiques décisionnels,
- 2) L'écoute des conseils formulés par les conseillers des décideurs,
- 3) La recherche du consensus.

Tout d'abord, nous souhaitons souligner la part des heuristiques décisionnelles dans les études de cas. Cela est vrai aussi bien pour la décision de mutualisation des services exports, qui est une réussite indéniable que pour la décision d'implantation d'une compagnie low cost, qui a été un fiasco intégral.

Pour rappel, nous pouvons identifier l'intuition et l'expérience comme principales heuristiques décisionnelles (Krabuanrat et Phelps, 1998).

Nous avons identifié l'origine de la décision de mutualisation des services exports à travers le jugement du directeur de la CCI54. Ce dernier a joué un rôle majeur. Avant d'occuper cette responsabilité dans une institution consulaire, il exerçait une activité professionnelle ayant trait au développement des entreprises à l'international. Nous avons noté une remarque d'un cadre de la CCI57 lorsque nous avons pris possession de notre bureau et que nous cherchions, à ce moment-là, à être orientés vers les interlocuteurs pour les trois études de cas. « *Pour l'export, il faudrait que vous commenciez par rencontrer le directeur de la CCI54. C'est lui qui vous expliquera le mieux la situation. C'est le spécialiste* ». Incontestablement, cette expérience passée a pesé sur la prise de décision ayant conduit à la mutualisation des services. Les verbatims que nous avons recueillis laissent apparaître, à ce titre, une certaine fierté face à une décision assez unique pour les organisations consulaires. « *La Lorraine a été pionnière dans la mutualisation des services d'un service export* » (un agent de CCI international). Dans le même temps, les décideurs de l'autre Chambre de Commerce et d'Industrie ne peuvent se prévaloir de la même capacité de jugement sur cet enjeu de l'export mais mettent en avant l'intuition d'une source d'économie d'échelle pour le fonctionnement pour une efficacité plus grande. « *Notre espérance au départ était de faire plus pour l'export, mais avec les mêmes moyens* » (Directeur administratif et financier CCI57)

La réussite de ce cas permet de faire le parallèle avec celui de l'implantation de la compagnie low cost.

Dans ce dossier, la capacité de jugement sur la faisabilité d'un tel projet aurait dû être confiée au directeur de l'aéroport. « *Je suis en place depuis quinze ans, je connais bien la structure* ». (Directeur aéroport). Cela est d'autant plus vrai que sa

compétence de gestion est reconnue par tous les acteurs de l'aéroport. Que ce soit par le conseil régional.

« C'est un ancien de la Région, que nous connaissons et estimons. Cette relation de confiance est précieuse dans le fonctionnement de l'aéroport » (cadre conseil régional).

Ou que ce soit par les acteurs des CCI respectives.

« C'est un bon gestionnaire, très impliqué, avec un engagement personnel très fort » (directeur CCI54).

« La gouvernance de l'aéroport repose beaucoup sur ses épaules » (directrice CCI57).

Pour autant, nous avons montré dans le chapitre précédent que sa réserve vis-à-vis du low cost n'avait absolument pas été prise en compte. Son expérience, son intuition, sa capacité de jugement auraient pourtant constitué ces heuristiques décisionnelles importantes dans le cadre d'un processus de rapide.

Cela nous amène ensuite à valider l'idée selon laquelle les décideurs dans un processus rapide et dans une organisation complexe doivent s'appuyer sur leurs conseillers. Ici, c'est la complémentarité entre les élus, qui sont les décideurs, et les administratifs, qui peuvent être précisément ces conseillers, qui est en jeu.

La bonne marche de la structure bicéphale (élus/direction) est importante car elle est de nature à permettre la valorisation des connaissances tacites des administratifs par les élus. C'est un pouvoir fragmenté et non personnalisé que nous avons décrit dans le précédent chapitre.

Ce bon fonctionnement est la condition au préalable indispensable pour la recherche d'un consensus dans le processus de décision. Ce consensus a été rapidement obtenu s'agissant de la décision de mutualisation des services export.

De même, élus et administratifs ont marché dans la même direction lors de la décision de rapprochement avec l'école de commerce voisine. Le seul cas pour lequel nous constatons une décision sans recherche de consensus est celui sur l'implantation d'une compagnie low cost. La recherche d'une décision à valeur ajoutée électorale a été privilégiée très clairement. Cela explique le caractère précipité de ce choix.

Enfin, **nous défendons l'idée que dans le contexte pluraliste, une prise rapide de décision permet d'envisager plus d'alternatives**. Dans le cas où la situation l'exige, l'urgence de la décision peut ainsi être bénéfique. Prenons l'exemple de l'école de commerce consulaire dont la première décision l'a conduite à se rapprocher d'une autre école de commerce au détriment d'un autre choix possible (partenariat avec l'université). Il a été mis fin à ce rapprochement et il s'en est suivi une seconde décision actant une convention de fonctionnement avec l'université (avec une école d'ingénieurs adossée également au projet). Ce constat simple pourrait nous amener à conclure que l'urgence de la situation à l'époque a amené la CCI à prendre la mauvaise décision puisqu'en fin de compte, elle s'est rapprochée aujourd'hui de l'université, solution envisagée dès le départ. Dans une organisation aussi complexe qu'une CCI, cette conclusion serait assez simpliste. En effet, nous pensons à l'inverse qu'en situation d'urgence, la rapidité de la décision permet de réduire la complexité des sens. La première décision n'était pas la plus simple à prendre. Nous avons pu noter par exemple une campagne de presse virulente pour la dénoncer sur le registre « *la CCI brade son école au profit d'une autre école, qui plus est, située dans la ville voisine et concurrente* » (extrait d'un quotidien local). Incontestablement, la rationalité politique ne plaiderait pas pour cette décision. Et il est fort à parier que sans cette situation d'urgence, elle n'aurait pas été prise. Mais ce qui a fait sens pour les décideurs, c'était l'objectif de survie de l'école. « *Aujourd'hui, on revient à la situation envisagée dès le départ. L'université n'était certainement pas prête en 2005* » (la directrice de la CCI). Et si la première décision a été remise en cause, c'est en raison de plusieurs éléments,

des microdécisions (changement de directeur, nouveaux objectifs..) qui ont précisément fait perdre ce sens aux acteurs de la CCI.

8.2.2 *Quelle instance décisionnelle ?*

Cette question mérite d'être dans le guide de bonnes pratiques que nous souhaitons élaborer.

Le bureau comprenant les principaux élus (Président, vice-présidents, trésorier) et les directeurs (DG, DAE, DAF) est présenté comme la véritable instance décisionnelle. Plus que les Assemblées Générales. Ce qui rejoint Mintzberg (1986) parlant des assemblées consulaires comme un conseil de « façade ». Alors, même si dans les faits, et en raison des impératifs législatifs notamment, les décisions doivent faire l'objet d'un vote en AG, le bureau occupe une place de plus en plus importante. A ce sujet, les rapports des Chambres Régionales des Comptes (CRC) font état de la progression des effectifs du bureau dans plusieurs CCI.

Surtout, deux aspects du fonctionnement des Assemblées Générales nous semblent problématiques :

- 1) l'absentéisme en Assemblée Générale,
- 2) le risque d'apparaître comme un théâtre politique.

Les rapports des CRC évaluent presque systématiquement la présence des élus en AG. Il avait été constaté dans la CCI de Moselle un absentéisme élevé, que la nouvelle équipe élue en 2005 a réussi à faire diminuer.

Nous avons consulté les procès verbaux d'Assemblées Générales de la dernière mandature de l'institution consulaire avec laquelle nous avons notre convention de recherche. Plusieurs éléments peuvent être mis en avant à la lecture de ces PV. Tout d'abord, il s'agit simplement de faire adopter les points essentiels permettant le fonctionnement de l'organisation : adoption du budget primitif, puis d'un

éventuel budget complémentaire, création d'un poste, demandes de subventions... Mais ces motions sont clairement l'occasion de faire de la politique dans une Assemblée où il y a une majorité, la liste élue et une opposition, les représentants de la liste battue. Ce qui donne lieu à des échanges de ce genre. « *Un budget à la hauteur des ambitions pour les entreprises de notre département* » « *Mais surtout une hausse de la fiscalité qui va peser sur la compétitivité de nos entreprises* ». Enfin, s'agissant spécifiquement des cas étudiés, il ressort qu'ils ont été abordés surtout dans une logique d'information. Par exemple, pour l'Esidéc : « *Qu'en est-il de l'école de commerce ?* » (Question d'un élu) « *Notre volonté est de maintenir une école de haut niveau à Metz (...) Nous appliquerons purement et simplement le plan stratégique adopté lors d'une précédente Assemblée. Ce plan prévoyait le rapprochement avec l'ICN* ». Dans les faits, dans le même temps, la CCI était en contact avec un autre partenaire potentiel, l'université....

Nous avons aussi consulté les procès-verbaux des commissions de finance durant la dernière mandature. D'une longueur très courte, ils ne nous ont pas renseignés significativement.

C'est pour cela aussi que nous pensons qu'il n'est pas forcément gênant de voir l'Assemblée Générale des CCI comme un simple conseil de façade. C'est un lieu de théâtre politique qui, s'il était l'organe décisionnel de la CCI inscrirait les décisions dans une logique de légitimation de leur action et non une logique de pilotage, celle que nous pouvons objectivement souhaiter.

Proposition 2 : Il nous semble bien plus pertinent de faire du bureau l'instance décisionnelle au sein duquel des acteurs permanents ou ponctuels apporteraient leur expertise et leur légitimité pour aider à la prise de décision.

En définitive, dans les différentes phases du processus de décision que nous avons identifiées, celles correspondant à la nature du problème (le diagnostic, la controverse) et à la problématisation (objectifs de la décision) peuvent être rapidement traitées par les décideurs en respectant les principes d'heuristique s

décisionnelles, de consensus et de prise en compte des connaissances tacites des conseillers.

La pertinence du bureau comme instance décisionnelle montre la complémentarité entre élus et administratifs

8.2.3 La seconde partie du processus de décision : sa mise en œuvre

La mise en œuvre d'une décision est partie intégrante du processus décisionnel (Mazzolini, 1981 ; Glueck, 1976). Nutt (1999) considère que c'est une étape dans laquelle les acteurs d'une organisation doivent adapter leur comportement. Pour certains auteurs, le processus de décision s'achève par une évaluation, un feedback des choix réalisés. (Glueck, 1976 ; Drucker, 1967).

Si le contexte organisationnel des institutions consulaires est de nature à produire des « décideurs express » au début du processus de décision, la suite de ce dernier s'inscrit dans une logique incrémentale telle que nous l'avons précédemment décrite. Pour rappel, c'est un enchaînement de rendez-vous qui a marqué la mise en œuvre de la décision de mutualisation des services export.

La logique incrémentale s'explique par les enjeux politiques, le rapport de force que les différents acteurs voudront faire valoir à la suite de telle ou telle décision. Dans les organisations politiques, toutes les décisions sont de nature à menacer la répartition des ressources organisationnelles (Pettigrew, 1977). Un individu peut voir son statut changer, son pouvoir évoluer. Cela rejoint la notion de sensemaking (Weick ; 1979,1995) reprise dans un certain nombre de travaux (Gioia et Chittipeddi, 1991). L'idée est de comprendre comment les individus acteurs d'une situation de gestion perçoivent, intègrent et mettent en œuvre le discours stratégique de l'organisation dans laquelle ils opèrent.

Cet état des lieux nous amène à faire deux principales propositions dans l'élaboration du guide de bonnes pratiques.

Proposition 3 : Faire appel dans un premier temps à des acteurs extérieurs aux jeux politiques pour légitimer les décisions.

Proposition 4 : Mettre en place un véritable contre-rôle interne permettant le suivi des décisions.

Cette recherche montre l'opportunité de faire appel à des acteurs extérieurs pour assurer la convergence d'un réseau. En cela, nous rejoignons Drevet (2007) sur la possibilité d'obtenir ainsi un consensus. Le succès du cas des services mutualisés de l'export tient pour beaucoup à l'embauche d'un directeur opérationnel venant de l'extérieur de la CCI. De la même manière, l'embauche d'agents de développement issus du privé a beaucoup joué dans l'adoption et l'adaptation à la culture de résultat prônée par le directeur. Le fait d'être un acteur extérieur à la CCI a donné au directeur une totale légitimité dans les arbitrages qu'il a dû faire et dans les méthodes qu'il a voulu imposer. En 2011, le directeur de CCI International a annoncé son départ. « *Ma mission est accomplie* » (Républicain Lorrain, juin 2011). Le succès aurait-il été à la même hauteur si un cadre d'une CCI avait pris la charge de CCI International Lorraine ? Il est permis d'en douter car il aurait forcément été regardé de plus près dans ses rapports avec les CCI départementales et n'aurait probablement pas pu imposer d'autres méthodes que les siennes, issues du fonctionnement habituel des CCI.

S'agissant de l'aéroport, nous avons déjà décrit la légitimité très forte du directeur de l'aéroport. Il aurait dû (pu ?) être cet acteur extérieur dont nous venons de souligner le rôle.

Nous le vérifions aussi avec le dernier cas, l'école de commerce. La décision de rapprochement entre l'école de commerce consulaire et l'université a été grandement facilitée par la présence d'un autre acteur, l'école d'ingénieur qui est adossée à ce projet. C'est à cette dernière d'ailleurs que la gouvernance de la nouvelle structure a été confiée avec notamment la mise en place d'un comité de pilotage.

Recourir à des acteurs extérieurs, à la condition qu'ils soient légitimes, est de nature à faire correspondre les diverses représentations possibles que la rationalité politique, dans de telles organisations, est de nature à générer. Et nous avons décrit précédemment cette rationalité politique dans les processus de décision

Une étude de l'INSEAD a permis de comprendre comment Richard Descoings, le patron de Sciences Po, a procédé pour prendre des décisions politiquement difficiles en s'appuyant des acteurs extérieurs à l'école qu'il dirige. Arrêtons nous quelques instants sur ce cas.

La construction d'un réseau dans une organisation pluraliste : Le cas de Sciences Po Paris.

La pratique de gestion à l'Institut d'Études Politiques (IEP) dirigé par le très médiatique Richard Descoings est un exemple intéressant montrant comme ce dernier a réussi à faire converger autour de lui un réseau d'acteurs. Une étude récente réalisée par l'INSEAD retrace de manière très opportune la manière dont il a du procéder pour vaincre les résistances au changement dans cette institution réputée pour réussir à imposer son ambition et son projet pour « Sciences Po ».

En 1996, Richard Descoings prend la direction de l'établissement. Très vite, il fait le constat que de nombreux changements doivent être opérés pour adapter Sciences Po à l'ère de la mondialisation. Descoings rêve alors de faire de l'école « *un Harvard à la française* ». Son constat est simple : Sciences Po était moins un centre de connaissance et d'enseignement qu'un centre du pouvoir. La recherche était insuffisante. Dès lors, deux solutions pour l'avenir de l'école étaient posées sur la table par le nouveau directeur : soit se concentrer sur elle-même, soit s'ouvrir à la concurrence, notamment anglo-saxonne. C'est cette dernière perspective qui conduit l'action de Richard depuis son arrivée à la direction. Pourtant, les obstacles sont nombreux : les changements dans les administrations universitaires sont délicats, les moyens financiers posent souvent problème, les

niveaux de pouvoir sont nombreux (une des principales caractéristiques des organisations pluralistes), les syndicats étudiants sont attentifs à toutes velléités de changement.

Comment Richard Descoings œuvra-t-il pour faire face aux résistances au changement ?

Pour réaliser son objectif, faire de Sciences Po « un Harvard à la française », le plus gros défi était de convaincre le conseil de l'université, les enseignants et les étudiants de la nécessité de changement alors que beaucoup se contentaient du statu quo. Ce défi de persuasion ne pouvait passer selon Descoings que par la proposition d'un projet visionnaire qui serait ainsi source de motivation pour les différents acteurs de l'école, brisant ainsi l'inertie présumée dans cette organisation.

Richard Descoings se mit donc à la tâche pour élaborer cette vision qu'il espérait commune et partagée. Il réunit donc un conseil de direction regroupant des personnalités venant d'horizons différents. Ainsi, un juriste côtoyait un gestionnaire, le doyen de l'unité d'enseignement faisait face au doyen de l'unité de recherche...etc. Mais la grande idée de Descoings fut de faire intervenir dans cette phase de réflexion des personnes issues du monde de l'entreprise n'ayant pas de liens particuliers avec le monde universitaire. Et c'est en donnant la parole à des chefs d'entreprises de renom qu'il réussit à convaincre de la nécessité du changement proposé. Ces derniers ne se contentèrent pas uniquement de jouer leur rôle d'avocat du changement. En effet, à l'aide d'études de marché, ils formulèrent des propositions allant dans le sens voulu par le directeur de Sciences Po.

Richard Descoings comprit aussi, très tôt, la nécessité d'intégrer les étudiants dans la réflexion. Ces derniers pouvaient ainsi librement venir à sa rencontre pour livrer leurs contributions.

Une des mesures les plus discutées prises par Richard Descoings fut l'ouverture de l'école prioritairement à des élèves issus de quartiers difficiles. La médiatisation autour de cette décision fit connaître au grand public le directeur de Sciences Po et engagea un débat national sur la discrimination positive auquel les étudiants étaient fortement engagés à participer. Descoings utilisa aussi cette décision pour

faire déjouer un mouvement de contestation de la gauche étudiante. Descoings dénonça le problème de la hausse des frais de scolarité devenant « *plus à gauche que la gauche* ». Il combina de façon audacieuse l'augmentation des frais de scolarité à un système à deux niveaux afin que les étudiants les moins favorisés payent moins de frais de scolarité.

Descoings n'hésite pas non plus à chercher une certaine complicité avec les étudiants, en se montrant proche d'eux notamment par l'intermédiaire des réseaux sociaux de type Facebook.

Pour au final arriver à ses fins, le directeur de Sciences Po a du, au passage, procéder à quelques aménagements au sein de sa direction. Il a aussi utilisé grandement les techniques de communication et ses facilités oratoires pour présenter son projet comme une nécessité au regard d'une situation qui le justifie. Il fallait présenter, pour autant, de manière rassurante, les propositions de changement au conseil de direction de l'école. Dans la présentation qui est faite de la manière dont Richard Descoings avance ses pions, il est présenté comme quelqu'un « *ne montrant jamais l'autre face de sa carte, la gardant proche de son buste* ». Cette image cherche à montrer qu'en montrant trop en avance son projet visionnaire « *d'école Harvard à la française* », il aurait risqué d'envenimer les choses et de rencontrer de nombreux obstacles à ce changement. À l'inverse, en le rendant irréversible par le soutien de personnes extérieures, il assoit son projet et son autorité.

Cette étude de l'INSEAD sur Sciences Po appuie cette idée de recourir à des personnes extérieures aux jeux politiques.

Revenons à nos études de cas dans la CCI.

La récente réforme des CCI va contraindre les institutions consulaires à se rapprocher les unes des autres. Le succès de la mutualisation des services export est de nature à aider la mise en œuvre d'autres partenariats interconsulaires. « *La structure Cci international est ce vers quoi nous aboutirons avec la réforme en cours des CCI. Nous devons nous appuyer sur ce qui a été fait et en retirer les grands enseignements* » (Un élu CCI). Lors de notre présence sur le terrain, nous

avons ainsi abordé cette question sur un champ de compétence des CCI particulièrement important, celui de la formation.

« Pour la formation, dans le cadre d'un service mutualisé, il y a les deux directeurs actuels dans le 54 et le 57 qui peuvent prétendre à prendre la direction régionale. Mais, ces deux personnes n'ont pas le profil pour la structure régionale. Il va donc y avoir une négociation politique pour obtenir telle personne à tel endroit dans une logique de rapport de force. Mais l'enjeu est un enjeu de management consistant à mettre les personnes clés au bon endroit. L'enjeu politique complique la donne » (Directrice Générale de la CCI).

Voilà une situation concrète, pour laquelle le guide de bonnes pratiques que nous préconisons, est utile. Très clairement, l'appel à un acteur extérieur aux deux CCI, dans une mission qui peut être ponctuelle, est susceptible de faire face rationnellement à cette logique politique décrite par la directrice de la CCI. Dans le cas du service export mutualisé, l'homme à l'origine de la décision n'en a pas assuré la direction par la suite, ce que sa compétence et sa légitimité pouvaient pourtant justifier. Il aurait été perçu comme « l'homme d'un département » (Agent CCI international).

Tous ces éléments justifient notre proposition 3.

Après cette étape durant laquelle la création de sens est indispensable pour faire converger un réseau d'acteurs, l'étape suivante consiste assurément en la mise en place d'un véritable contrôle interne pour en assurer le pilotage (proposition 4).

« Il faut un retour entre les décisions et les élus, sans contre-pouvoir inutile et dangereux » (Directrice Générale de la CCI).

Plusieurs éléments plaident dans ce sens.

Tout d'abord, la logique incrémentale telle que nous l'avons identifiée justifie une méthode graduelle. Avec des points d'étapes sur l'atteinte des objectifs de la décision ou sur l'éventuelle nécessité d'ajuster le processus.

Cela s'inscrit ensuite dans une démarche qui ne peut se résumer à un simple contrôle budgétaire. Nous avons été frappés lors de notre présence au sein de la CCI par cette obsession de « *la bonne exécution budgétaire* ». Notre bureau était situé à l'étage de la direction administrative et financière (DAF). Cette dernière est constituée de son directeur, des chefs de services financiers et ressources humaines et du personnel, principalement les comptables. Dans les faits, le contrôle de gestion n'existe pas en dehors de son aspect budgétaire. Lors de discussions informelles avec les comptables, lors de ses pauses café, nous avons ressenti cette orientation très forte. Qui s'explique parfaitement par le contrôle de régularité auquel sont soumises les CCI. « *Ca ferait quand même mauvais genre un budget insincère, tu es d'accord Jérémie ?* ». Forcément, nous le sommes. Pour autant, le contrôle de gestion est assuré à mi-temps par une comptable dont les missions ne correspondent en rien au pilotage de la performance de l'organisation. Elle ne peut le faire car elle ne dispose d'aucune vision globale de la stratégie et donc des décisions qui sont prises.

Cette situation ne nous paraît pas tenable à terme pour ces organisations. La réforme des CCI s'inscrit dans le cadre de la Révision Générale des Politiques Publiques. Cela signifie très concrètement que les institutions consulaires seront de plus en plus observées, et donc contrôlées. A ce sujet, les rapports des Chambres Régionales des Comptes ne sont pas sans verbatim intéressant.

« Un véritable tableau de bord d'activité, formalisé, construit à partir d'un système simple d'information, autour de mêmes indicateurs quantitatifs et qualitatifs sur une période pluriannuelle, serait à même de contribuer à la mesure précise des effets des actions engagées et de renseigner utilement la fonction de pilotage de l'organisme, ce que ne permet pas l'actuel rapport d'activité annuel, dont

l'utilité en termes d'information et de communication générales n'est cependant pas remise en cause. » (rapport CRC pour la CCI des Landes)

Dans son dernier rapport pour la CCI57, la CRC préconisait aussi la mise en place d'un véritable contrôle interne.

Pour être complet, il convient aussi de préciser à quel niveau cette préconisation (création d'un contrôle interne de gestion) peut-elle trouver une place. Deux options sont possibles. Un rattachement à la direction administrative et financière ou un rattachement à la direction générale. Cette dernière nous semble largement préférable. L'objectif est, en effet, d'élargir le champ d'action du contrôle budgétaire au pilotage stratégique.

La encore, des rapports CRC se positionnent sur ce sujet.

« La CCI a recruté un contrôleur de gestion, chargé du contrôle interne, qui a été placé sous la responsabilité hiérarchique du directeur administratif et financier. Parmi les principales missions confiées au contrôleur de gestion, on peut citer l'élaboration de procédures et d'états de contrôle ou de tableaux de bord, la modification des méthodes applicables dans certains domaines, la mise en place d'outils de gestion et de contrôle, la conduite d'audits sur des services de la CCI. Par ailleurs, une centralisation de toutes les descriptions de procédures internes rédigées et utilisées par la direction administrative et financière a été réalisée et est consultable sur l'intranet de la CCI.

La Chambre prend acte des efforts déployés par la CCI (...) en matière de contrôle interne et de contrôle de gestion, mais elle considère que le programme de travail du contrôleur de gestion devrait être défini par une instance ou une autorité exerçant des compétences plus étendues que le

directeur administratif et financier. » (Rapport CRC pour la CCI de Caen)

Enfin, il nous apparaît important d'associer une telle instance dans le bureau dont nous avons précédemment mis en avant son importance dans le processus décisionnel.

8.2.4 La place des acteurs dans le guide des bonnes pratiques.

Proposition 5 : Il apparaît clairement qu'une distinction claire doit être opérée entre les acteurs que nous avons qualifiés de promoteurs et ceux que nous avons qualifiés de traducteurs.

Une innovation managériale (un outil de gestion) implique un découplage des rôles des acteurs concernés. Les trois études de cas tendent à le montrer. Plus exactement, le cas sur la mutualisation des services exports représente un beau succès, le processus de traduction étant parfaitement bien réalisé, en raison de la séparation entre les acteurs promoteurs du projet (les CCI, les élus) et l'acteur traducteur (le directeur de CCI International Lorraine). A l'inverse, il faut voir dans les deux autres cas le caractère incomplet ou manqué du processus de traduction en raison de l'absence de ce découplage des rôles.

Dans une structure pluraliste de type CCI, pour assurer la réussite d'un projet, il apparaît nécessaire d'avoir d'un côté des acteurs promoteurs assurant l'irréversibilité d'un réseau et d'un autre côté des acteurs traducteurs assurant la convergence du réseau. Entre d'autres termes, il y a ceux qui portent un projet et ceux qui le pilotent.

8.2.5 Quel sens donné aux outils de gestion ?

Il apparaît deux logiques différentes pour les outils de gestion dans le processus de décision. Logiques financières et institutionnelles au début du processus. Logique instrumentale pour la mise en œuvre de la décision.

Ce sont ces deux logiques qui apparaissent dans la représentation de l'organisation permettant une action globale cohérente et admise par tous.

8.2.5.1 La logique financière et institutionnelle

Ce sont tout d'abord les outils budgétaires qui montrent l'importance de la logique financière dans une organisation pluraliste de type CCI.

Dans une approche narrative des outils de contrôle, l'efficacité de ceux-ci dépendent de la manière dont les acteurs lisent et interprètent le texte porté par l'outil.

En mutualisant les services exports, ce sont les budgets de chaque CCI sur ce domaine qui ont été regroupés dans un budget commun. Ce dernier se doit de représenter fidèlement la représentation de chaque département au regard de sa pesée économique et de ses projets en termes d'export. Le raisonnement vaut également pour la décision de rapprochement entre l'Esidéc et l'ICN.

L'intéressement s'est fait sur la base d'un deal budgétaire de 300 000€. Le contrôle budgétaire est donc un outil s'assurant de sa bonne réalisation.

Mais, nous avons constaté à travers les trois études de cas, le respect de la logique institutionnelle, parallèlement aux enjeux budgétaires. Préserver notre identité, répondre aux attentes des entreprises, légitimer l'action économique dans un territoire donné, voilà autant de représentations que nous avons pu constater au regard de la mission institutionnelle d'une CCI.

Proposition 6 : Dès lors, nous identifions deux logiques, budgétaires et institutionnelles qui confèrent aux outils un rôle de vecteurs de sens, d'obtention d'un consensus.

Dans ce cadre là, l'instrumentation de gestion intègre bien évidemment les outils budgétaires mais aussi les outils de communication (le magazine de la CCI par exemple) ou bien encore tous les artefacts organisationnels (un logo, un fichier d'entreprises par exemple).

8.2.5.2 La logique instrumentale

Proposition 7 : Lors de la mise en œuvre de la décision, nous avons caractérisé le rôle de stabilisateur du réseau des outils de gestion. Au-delà donc d'un simple rôle de discours, ils démontrent leur utilité instrumentale pour piloter efficacement l'organisation et sa mise sous tension.

La mise en place du tableau de bord pour suivre les résultats de CCI International Lorraine dans chaque département est bien évidemment l'exemple le plus significatif de notre travail de recherche. Cet outil est conçu pour aller au-delà du respect de la bonne représentation de l'export pour chaque CCI. Cet aspect a été réglé dans la phase précédente de l'intéressement comme nous venons à l'instant de le montrer. Pour le directeur, il s'agit véritablement d'instaurer une culture du résultat et d'organiser un travail collectif. L'outil en lui-même est important puisqu'il a été conçu après de nombreuses réunions avec les opérationnels et correspond à des objectifs précis en termes de services à l'export pour les entreprises lorraines. Nous sommes donc bien dans la logique du triangle du contrôle de gestion, objectifs/moyens/résultats. L'outil correspond aussi à une innovation managériale. Il ne peut donc s'agir d'un texte déjà existant et déjà lu dans l'organisation. Il symbolise la performance de ce service export régionalisé, seul processus de traduction que nous avons identifié comme un succès.

Sur les autres processus, nous pouvons dans un raisonnement similaire, faisant de l'outil de gestion le stabilisateur d'un réseau d'acteurs, conclure au même résultat pour les deux autres cas, bien que ceux-ci soient des échecs.

Par exemple, après le deal budgétaire entre l'ICN et l'Esidéc, aucun outil de contrôle et de pilotage n'a été mis en place pour assurer la stabilité du réseau. C'est pour cette raison que le comité de pilotage qui doit être créé pour assurer la gestion de la nouvelle école avec les nouveaux partenaires (université et Enim) doit porter une logique instrumentale. Les représentants de la CCI57 ont d'ailleurs conscience que les erreurs commises lors du partenariat avec l'ICN ne doivent pas se reproduire. C'est pourquoi ils sont demandeurs d'indicateurs pour suivre la réalisation de leurs objectifs.

De la même manière, le réseau d'acteurs n'a jamais pu être stabilisé dans le cas de l'aéroport régional. L'absence d'outils de pilotage de la performance en est une raison.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons synthétiser les propositions pouvant constituer un guide de bonnes pratiques pour aider à la prise de décision dans les organisations complexes.

Guide des bonnes pratiques pour la conduite des processus de décisions dans les organisations complexes :

Phases du processus de décision	Controverse/nature du problème	Proposition 1 :
	Problématisation/ origine de la décision	Faire confiance aux heuristiques décisionnelles (Expérience, intuition, jugement) Valoriser les connaissances tacites des administratifs Atteindre un consensus sur les objectifs
		Proposition 2 :
		Faire du bureau une instance décisionnelle avec élus et administratifs.
	Mise en œuvre de la décision	Proposition 3 :
		Faire appel à des acteurs extérieurs pour légitimer les décisions.
		Proposition 4 :
		Mettre en place un véritable contrôle interne rattaché à la direction générale.
Acteur du processus de décision		Proposition 5 :
		Nous distinguons les acteurs promoteurs des acteurs traducteurs. Les porteurs de projets ne sont pas ceux qui les pilotent.

Outil de gestion dans le processus
de décision

Proposition 6 :

Dans la phase
controverse/problématisation au début du
processus de décision, les outils jouent un
rôle de "vecteurs de sens" dans une
logique budgétaire et institutionnelle.

Proposition 7 :

Dans la phase de mise en œuvre de la
décision, les outils ont une dimension
clairement instrumentale de pilotage de la
performance et de suivi de décisions.

Conclusion générale

A travers ce travail de thèse, il a été proposé d'étudier les processus de décision dans une organisation pluraliste. En prenant pour terrain de recherche une Chambre de Commerce et d'Industrie, nous avons souhaité étudier trois dimensions ayant trait à la prise de décision. Nous rappelons ainsi que ces trois dimensions sont d'ordre temporel, d'ordre socio cognitive et d'ordre technique. Ce travail s'est inscrit dans une approche pratique de la décision, expliquant ainsi notre référence à la théorie de l'acteur-réseau dont l'utilisation nous a semblé parfaitement pertinente pour ce type d'organisation²⁶.

Au terme de ce travail, nous souhaitons rappeler le sens de notre démarche et mettre en perspective les apports de la recherche, tout en soulignant les limites que nous pouvons objectivement formuler. Et enfin, les perspectives de prolongement de cette recherche seront débattues dans cette conclusion générale.

1 Le résumé de la démarche de recherche

La problématique centrale que nous avons posée consistait à répondre à la question suivante: « Comment améliorer les processus de décision dans une organisation pluraliste ? »

Pour ce faire, nous avons au préalable défini un cadre conceptuel à partir duquel nous souhaitons analyser les processus de décision dans une CCI. Classiquement et comme pour tout travail de thèse, une revue de la littérature a été réalisée nous

26 Cf. l'article de Denis, Langley et Rouleau (2005), « Vers de nouvelles avenues théoriques pour la formation de la stratégie dans les organisations pluralistes »

amenant à définir au fur et à mesure les objectifs de la recherche et à poser les trois dimensions que nous venons de rappeler.

Par la suite, les spécificités de la fabrique de la décision dans l'univers particulier d'une chambre de commerce et d'industrie ont été mentionnées. Il s'agissait aussi de présenter le contexte organisationnel dans lequel s'inscrivent les CCI. Un contexte de turbulences liées à la récente réforme des institutions consulaires et plus généralement à cette demande d'une plus grande efficacité, comme nous l'avons montré avec les rapports des Chambres Régionales des Comptes. Notre simple présence au sein d'une CCI témoigne de leur attention sur cet enjeu de performance.

Ce sont les dirigeants de la CCI qui nous ont proposés d'étudier les trois cas décrits dans cette thèse. Pour deux raisons.

La première, c'est la représentativité du champ de compétence des CCI de ces trois cas. Aide aux entreprises avec l'étude de la décision de mutualisation des services export. Gestion d'infrastructures avec l'étude de la gestion de l'aéroport régional. Formation avec l'étude du développement de l'école de commerce consulaire.

La seconde raison, c'est la diversité des résultats sur ces trois cas. D'une vraie réussite pour les services exports à des aspects plus mitigés pour les deux autres situations, ces cas nous ont permis de travailler sur des dysfonctionnements et des succès.

La présentation des trois études de cas a constitué notre seconde partie de la recherche. La genèse de cette dernière est la demande de la CCI de travailler à leur côté sur ces différents terrains. Cette « commande » justifie un fort objectif prescriptif dans la formulation de préconisations. C'est ce que nous avons voulu faire en soumettant un guide des bonnes pratiques pour la prise de décision dans ce type d'organisation.

2 Les apports de la recherche

2.1 Les apports d'ordre conceptuel

Dans les chapitres 7 et 8 de la thèse, nous avons cherché à modéliser les processus de décision selon notre cadre conceptuel appliqué aux trois études de cas. Cette analyse nous a permis de prendre position sur un certain nombre de sujet. Nous souhaitons rappeler les principaux éléments académiques que nous pouvons valoriser.

En posant une dimension temporelle, nous avons montré le caractère graduel du processus de prise de décision. Les processus de décision que nous avons décrits répondent à une logique incrémentale. Cela est particulièrement visible pour le cas exposant la réussite de la mutualisation des services export. La décision fut prise de regrouper au niveau régional les différentes structures de commerce extérieur des CCI. Par étape, le processus a d'abord inclus deux CCI avant que les deux autres CCI lorraines aient eu en leur possession toutes les informations nécessaires pour rejoindre CCI International.

Si nous défendons l'idée de gradualité dans le processus de décision, le type d'organisation étudié nous a amené à débattre autour du concept de « décideur express » et donc à nous intéresser plus particulièrement aux phases de problématisation/origines de la décision. Eggrickx (1998) avait fortement critiqué ce concept de « décideur express » dont elle ajoutait le terme « médiatisé » pour en réfuter la pertinence dans les CCI. À l'inverse, nous avons trouvé dans ce concept plusieurs aspects tendant à le valider pour des organisations pluralistes. Décider rapidement dans des organisations complexes telles qu'une CCI peut être de nature à simplifier la complexité de sens des acteurs. Dans ce travail de thèse, nous avons montré par exemple que des décisions politiquement très difficiles à prendre ont pu l'être face à l'urgence de la situation. Les dirigeants de la CCI ont ainsi choisi de s'allier en 2005 avec l'ICN plutôt que l'Université notamment en raison de l'expertise technique des administratifs poussant vers cette décision. En revanche, lorsque l'expertise et autres connaissances tacites des administratifs ne sont pas mobilisés, comme ce fut le cas pour la décision d'implantation d'une compagnie low cost, nous sommes effectivement en présence de « décideurs express médiatisés » pour reprendre la terminologie d'Eggryckx. Dans sa modélisation pour justifier le bien fondé d'une décision rapide, Eisenhardt (1990) souligne la

place des conseillers entourant les dirigeants. Cette caractéristique de ce modèle est centrale dans le cas des organisations pluralistes.

S'agissant de la place des acteurs dans le processus de décision, nous avons confirmé la distinction entre les acteurs promoteurs et les acteurs traducteurs (Drevet, 2007). En nous focalisant sur les rationalités mises en œuvre, sur les relations de pouvoir, sur le fonctionnement du binôme élus/administratifs, nous avons ainsi pu montrer l'intérêt de séparer ceux qui portent les décisions et ceux qui doivent les mettre en œuvre par la suite. Les porteurs de projets ne doivent pas être ceux qui les pilotent.

En ce sens, nous considérons que sans cette distinction, comme ce fut le cas lors de la décision d'implantation d'une compagnie low-cost, les jeux politiques l'emportent sur toutes les autres considérations.

Après les phases classiques présentes au début de tout processus de décisions (problématisation, origine de la décision, évaluation des choix), il y a la phase de mise en œuvre des décisions. À travers cette recherche, nous nous sommes questionnés sur la place et le rôle des outils de gestion. Il apparaît deux positionnements différents selon que nous nous situons au début de processus de décision ou dans sa phase de mise en œuvre.

Dans un premier temps, ce qui correspondra à la phase d'intéressement dans le processus de traduction, les outils de gestion ont une ambition narrative répondant ici à deux logiques.

Une logique budgétaire tout d'abord, celle-ci étant forte dans les institutions consulaires comme nous avons pu le remarquer. Ce qui intéresse les élus, c'est de savoir ce qu'une décision va leur coûter ou leur rapporter. Ainsi, la décision de mutualisation des services export ne peut se prendre sans savoir par exemple quelles seront les clés de répartition entre les différents budgets. Celles-ci sont donc construites pour s'inscrire dans un discours permettant de valoriser la décision et in fine de la valider. Le raisonnement a été le même pour les autres cas.

La logique institutionnelle est le second motif d'explication du caractère narratif des outils de gestion au début du processus de décision. Il s'agit de justifier pour

les dirigeants que leurs décisions s'inscrivent bien dans les missions qui leur sont assignées. Et aussi, de manière plus politique, de montrer qu'ils défendent les intérêts de l'institution qu'ils représentent.

Cette étape consistant à mettre les outils répondants aux enjeux budgétaires et institutionnels est importante puisqu'elle vise à permettre aux différents acteurs d'une organisation complexe de faire sens derrière une décision.

Dans un second temps, il est apparu que les outils de gestion s'inscrivent à l'inverse dans une logique très clairement instrumentale pour assurer la réussite de la mise en œuvre de la décision. L'exemple le plus significatif dans les trois études de cas a été bien évidemment la mise en place d'un tableau de bord pour assurer le suivi et le pilotage de la structure dédiée à l'export nouvellement mutualisée. Nous pouvons même dire, que l'utilisation d'un tableau de bord se traduisant par le pilotage via des indicateurs consensuellement choisis et l'instauration d'une culture de résultat, ont été un facteur décisif dans l'irréversibilité de cette décision auprès des différents acteurs. A l'inverse, il n'y a pas eu de comité de pilotage et d'indicateurs de gestion mis en place après la décision de rapprochement entre l'école de commerce consulaire et l'ICN.

In fine, ces différentes études de cas ont montré la nécessité d'instaurer un véritable contrôle interne rattaché à la direction générale, généralement peu présent ou se limitant à une conception très classique du contrôle budgétaire pour ce type d'organisation. Les contrôles de légalité et de conformité ne peuvent être suffisants pour assurer le bon fonctionnement de telle structure. **Ce travail de thèse a pu poser la nécessité d'un contrôle de gestion proactif dans les organisations pluralistes. Celui-ci, tel qu'il est décrit par Henri Bouquin, pourrait se résumer ainsi dans le cas présent : les dirigeants (ici les élus) donnent les orientations, prennent les grandes décisions, le contrôle de gestion les affine et les administratifs les mettent en œuvre.**

2.2 Les apports d'ordre méthodologique

Le recours aux études de cas est une méthode qualitative classique dans les travaux de recherche orientés « contrôle de gestion ». Nous avons en revanche fait le choix de positionner ce travail dans le courant « decision as practice ». Plus précisément, nous avons étudié les processus de décision en nous focalisant sur les pratiques des individus. C'est ce qui a justifié l'utilisation par exemple de la théorie de l'acteur réseau. Nous avons ainsi considéré le processus de décision comme un processus de traduction. L'acteur réseau nous a permis surtout de comprendre les interactions entre les différents acteurs de l'organisation étudiée. Par ailleurs, la pertinence du cadre théorique de la pratique de la décision s'est retrouvée aussi dans la diversité des trois études de cas. Par exemple, l'urgence de la situation ayant conduit à la décision de rapprochement entre l'école de commerce consulaire et l'ICN est une réalité stimulante pour recentrer l'analyse sur le comportement des individus.

D'une manière plus générale, la qualité de notre terrain de recherche a été une occasion de pouvoir travailler dans une organisation particulièrement intéressante. La difficulté du travail du chercheur est souvent liée à la capacité de recueillir des données pertinentes. Nous mesurons la chance qui nous a été donnée d'être pendant plus d'un an au cœur d'une des plus importantes CCI de France.

2.3 Les apports d'ordre prescriptif

Dans un numéro récent de la Revue Française de Gestion, plusieurs auteurs ont fait part de leurs regards et de leur avis sur la perspective de la pratique²⁷. Il en ressort de cette discussion une position commune : cette perspective doit rapprocher les chercheurs des praticiens. Autrement dit, ces derniers doivent pouvoir trouver des préconisations applicables dans leurs organisations. La dimension « decision as practice » nourrit donc des implications managériales. C'est ce que nous avons voulu faire en proposant le guide des bonnes pratiques. Nous rappelons simplement les préconisations formulées lors de ce travail de thèse :

27 Langley, Gosolkhi et Chanal (2007)

- Faire confiance aux heuristiques décisionnelles
- Valoriser les connaissances tacites des administratifs
- Rechercher un consensus sur les objectifs lors d'une prise de décision
- Faire du bureau une instance décisionnelle regroupant les élus et les administratifs
- Faire appel à des acteurs extérieurs pour légitimer les décisions
- Séparer les porteurs d'un projet des pilotes dudit projet
- Mettre en place des outils de gestion jouant un rôle de vecteur de sens auprès des acteurs et répondant aux logiques budgétaires et institutionnelles. Puis mettre en place par la suite des outils de gestion dans une logique instrumentale
- Mettre en place un véritable contrôle interne rattaché à la direction générale

3 Les limites et perspectives de prolongement de la recherche

Dans la présente recherche, il a fallu faire des choix pour construire notre cadre conceptuel. En retenant trois dimensions dans le processus de décision, nous en avons peut-être exclu d'autres qui auraient pu parfaitement trouver leur place dans le cadre de la problématique générale de la thèse.

Il y a aussi des limites d'ordre méthodologique. La richesse de notre terrain de recherche n'est pas à remettre en cause. Simplement, les trois études de cas ont été traitées dans une logique descriptive et rétroactive. Il aurait été très intéressant d'aborder de manière longitudinale un processus de décision du début à la fin.

Par ailleurs, si nous avons pu réaliser des entretiens avec les acteurs pertinents dans chaque dossier, certaines personnes n'ont pu être auditionnées. Soit parce qu'elles ne sont plus en responsabilité, soit parce qu'elles n'habitent plus la région, soit parce qu'il était impossible d'obtenir un entretien. Ces situations n'ont pas été nombreuses mais nous devons la transparence de le mentionner.

Parmi les perspectives de développement de la recherche, il peut y en avoir tout d'abord d'ordre méthodologique.

Ainsi, il pourrait être intéressant de confronter ces résultats par un traitement statistique à d'autres CCI dans un premier temps puis à d'autres organisations pluralistes semblables, les chambres de métier par exemple.

D'un point de vue conceptuel, plusieurs thématiques peuvent être prolongées suite à cette recherche.

Un premier développement pourrait être le rôle de la base et du management intermédiaire. Le « middle management » est un axe important dans les recherches orientées « strategy as practice »²⁸. Nous avons vu ici le rôle du directeur administratif et financier, du directeur de CCI International, du directeur de l'aéroport. Autant d'acteurs dont le rôle à l'interface entre les élus et les opérationnels a été mis en avant lors de cette recherche. Il y a là aussi des potentialités fortes sur les implications managériales pouvant en découler.

Un autre développement possible pourrait être à préciser la nature du contrôle interne à mettre en place dans ce type d'organisation. En effet, si nous avons pu montrer sa nécessité au cours de ce travail et si nous préconisons de le rattacher à la direction générale plutôt qu'à la direction administrative et financière, il serait intéressant d'en préciser plus finement les contours.

28 Linda Rouleau (1995) a montré le rôle important du « middle management »

Table des matières

Sommaire	6
Introduction générale	8
1 La problématique générale de la recherche	9
2 La démarche méthodologique	11
3 La description du plan.....	12
Première partie : Nature et design de la recherche.....	14
1 Le processus de décision dans une approche « practice »	16
1.1 Introduction.....	16
1.2 Les processus de décision	17
1.2.1 Le modèle séquentiel classique	19
1.2.2 Les dimensions du processus de décision	24
1.2.2.1 La rationalité dans le processus de décision	25
1.2.2.1.1 Rationalité parfaite et rationalité limitée	25
1.2.2.1.2 Le modèle politique	26
1.2.2.1.3 Le modèle du « garbage can ».....	28
1.2.2.2 Les acteurs du processus de décision	29
1.2.2.3 La construction et la dynamique de l'action collective.....	32
1.2.2.4 Grille d'analyse du processus de décision.....	35
1.3 Une approche « decision as practice ».....	36
1.3.1 L'acteur réseau : cadre conceptuel de notre recherche, « decision as practice »	39
1.3.1.1 L'intérêt de la méthode	41
1.3.1.2 Un modèle tourbillonnaire	44

1.3.1.3	Les notions clés de l'ANT.....	47
1.3.1.3.1	L'art de l'intéressement.....	48
1.3.1.3.2	Le processus socio technique.....	49
1.3.1.3.3	L'apparition de controverses	49
1.3.1.3.4	Le choix des porte-paroles.....	50
1.3.1.3.5	Passer de l'incertitude à l'irréversibilité.....	51
1.3.1.4	Les défis méthodologiques posés par l'ANT.....	52
1.3.2	L'acteur réseau en Sciences de gestion	53
1.3.2.1	L'acteur réseau et l'instrumentation de gestion	54
1.3.2.2	L'acteur réseau et la décision.....	59
2	Une organisation dans un environnement complexe	63
2.1	Introduction.....	63
2.2	Les Chambres de Commerce et d'Industrie : une organisation pluraliste	64
2.2.1	Les CCI, une organisation dans laquelle le lieu de pouvoir est diffus.....	65
2.2.2	Les CCI, une organisation dans laquelle les conflits d'intérêt sont forts	65
2.2.3	Les CCI, une organisation dont les processus de travail reposent sur des connaissances spécifiques.	66
2.2.4	Le concept de « décideur express ».....	67
2.3	Une organisation à contrôler.....	68
2.3.1	Les modalités de contrôle des CCI	68
2.3.2	Le rapport de la CRC concernant la CCI de Moselle.....	82
2.4	Quelle place pour les outils de gestion ?	86
2.4.1	Les outils de gestion	86
2.4.2	Le positionnement des outils	91
3	Méthodologie et design de la recherche	98
3.1	Introduction.....	98
3.2	Les choix épistémologiques.....	98
3.2.1	Une démarche interprétative	100
3.2.2	Le recours aux études de cas.....	102
3.3	Le terrain de recherche.....	104
3.3.1	Une Chambre de Commerce et d'Industrie : caractéristiques générales.....	104
3.3.1.1	Nature juridique des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)	104
3.3.1.2	Le réseau consulaire	105
3.3.1.3	Le fonctionnement des CCI	105
3.3.1.4	Les Contrôles	106

3.3.1.5	Les CCI, une nouvelle organisation	106
3.3.1.6	La réforme du dispositif électoral.....	107
3.3.1.7	La mise en place d'une fiscalité responsable	107
3.3.1.8	La clarification des missions de la chambre	107
3.3.1.8	L'allègement de la tutelle administrative	109
3.3.2	La réforme des CCI de 2010.....	109
3.3.3	La Chambre de Commerce et d'Industrie de Moselle.....	110
3.4	Le recueil de données	111
3.4.1	Collecte des données primaires.....	111
3.4.2	Collecte des données secondaires.....	114

Deuxième partie : La réalisation des études de cas.....116

4	La mutualisation des services exports des CCI de Lorraine	118
4.1	Introduction.....	118
4.2	L'opérationnalisation de la mutualisation.....	122
4.3	Les moments et phases clés du cas étudié.....	127
5	La stratégie de développement de l'école de commerce consulaire.....	130
5.1	Introduction.....	130
5.2	Les décisions stratégiques opérées par la CCI	131
5.3	Une lecture du cas par les documents	137
5.4	Les moments et phases clés du cas étudié.....	139
6	La supervision de la gestion d'un aéroport régional.....	142
6.1	Introduction.....	142
6.2	L'évolution de l'aéroport.....	143
6.3	Les phases et moments clés du cas étudié.....	155

Troisième partie : Enseignements de la recherche158

7	Modélisation et comparaison des trois études de cas.....	160
7.1	Introduction.....	160
7.2	Identification des phases du processus de décision	160
7.2.1	Démarche processuelle dans les trois études de cas.....	161
7.2.1.1	La mutualisation des services export.....	162

7.2.1.2	La stratégie de développement de l'école consulaire	164
7.2.1.3	La gestion de l'aéroport régional	166
7.3	Dimensions de la décision dans les 3 cas	169
7.3.1	La cartographie des acteurs	173
7.3.1.1	Le cas de la fusion des services export	173
7.3.1.3	Le cas de l'aéroport	178
7.3.2	Une démarche incrémentale	180
7.3.3	Le fonctionnement entre élus et administratifs : une relation de pouvoir ?	183
7.3.4	La rationalité mise en œuvre par les acteurs de la décision	185
7.4	La dimension technique du processus de décision	192
7.4.1	Le cas de la mutualisation des services export.....	193
7.4.2	Le cas de la stratégie de développement de l'école consulaire	196
7.4.3	Le cas de la gestion de l'aéroport	200
7.4.4	Les outils de gestion dans une organisation pluraliste de type CCI, discours ou efficacité organisationnelle ?	202
8	Enseignements et préconisations de la recherche	209
8.1	Introduction.....	209
8.2	Élaboration d'un guide des bonnes pratiques	209
8.2.1	La première partie du processus de décision : de la controverse de départ à la décision	209
8.2.2	Quelle instance décisionnelle ?	214
8.2.3	La seconde partie du processus de décision : sa mise en œuvre	216
8.2.4	La place des acteurs dans le guide des bonnes pratiques.....	224
8.2.5	Quel sens donné aux outils de gestion ?.....	224
8.2.5.1	La logique financière et institutionnelle	225
8.2.5.2	La logique instrumentale	226
	<i>Conclusion générale.....</i>	230
1	Le résumé de la démarche de recherche	230
2	Les apports de la recherche.....	231
2.1	Les apports d'ordre conceptuel	231
2.2	Les apports d'ordre méthodologique.....	234

2.3	Les apports d'ordre prescriptif	235
3	Les limites et perspectives de prolongement de la recherche.....	236
	<i>Table des matières.....</i>	<i>238</i>
	<i>Table des illustrations.....</i>	<i>243</i>
	<i>Bibliographie.....</i>	<i>245</i>
	<i>ANNEXES.....</i>	<i>258</i>
	<i>ANNEXES GENERALES</i>	
	<i>ANNEXES CONCERNANT LA MUTUALISATION DES SERVICES EXPORT</i>	
	<i>ANNEXES CONCERNANT L'AEROPORT REGIONAL</i>	
	<i>ANNEXES CONCERNANT L'ECOLE DE COMMERCE CONSULAIRE</i>	

Table des illustrations

Figure 1 : les phases du processus de décision, d'après Schwenk (84)	19
Figure 2 : La relation séquentielle, entre réflexion, décision et action.....	19
Figure 3 : Le modèle du processus de décision séquentiel classique, d'après Desreumaux et Romelaer, 2001	20
Figure 4 : Les différentes formes de progression dans le processus de décision, d'après Van de Ven (1992).....	22
Figure 5 : Fredrickson et Mitchell, 1984.....	23
Figure 6 : Le modèle anarchique, d'après Pinfield (1986).....	29
Figure 7 : Structure cognitive et processus de décision, d'après Chermack (2003)30	
Figure 8 : Cadre d'analyse de la situation décisionnelle dans une approche socio-cognitive	32
Figure 9 : Les modèles de décision politique, d'après Callon, Lascoumes et Barthe (2009)	35
Figure 10 : Grille d'analyse du processus de décision dans notre recherche.....	36
Figure 11 : Les perspectives de la stratégie, d'après Whittington (1996)	37
Figure 12 : Comparaison du modèle diffusionniste et tourbillonnaire	46
Figure 13 : Modèle de gestion du changement basée sur la théorie de la traduction	47
Figure 14 : Synthèse des travaux de Callon (1986, 1991), Akrich, Callon et Latour	48

Figure 15 : Dimension temporelle dans la grille d'analyse du processus de décision	61
Figure 16 : Modelisation of a dynamic decision process – Eisenhardt (1989)	68
Figure 17 : Outils de gestion et situations types (David, 1996)	89
Figure 18 : Classification des connaissances.....	90
Figure 19 : L'instrumentation de gestion dans la grille d'analyse du processus de décision	93
Figure 20 : Grille de synthèse chapitres 1 et 2	96
Figure 21 : Comparatif entre constructivisme et positivisme.....	99
Figure 22 : Les différentes formes de constructivisme	100
Figure 23 : Le raisonnement inductif (d'après Guibert et Jumel ; 1997).....	101
Figure 24 : Démarche de la recherche.....	102
Figure 25 : Triangulation de la collecte des données / Construit du chercheur ...	111
Figure 26: Échantillonnage des entretiens réalisés.....	114
Figure 27 : Collecte des données secondaires	115
Figure 28 : Cartographie des acteurs sur la décision de fusion des services export s	175
Figure 29 : Cartographie des acteurs sur la gestion de l'ESIDEC.....	177
Figure 30 : Cartographie des acteurs sur la gestion de l'aéroport régional	180
Figure 31 : Complémentarité entre les administratifs et les élus (Bower, 1983 ; Eggrykx, 1998).....	184
Figure 32 : Cas de la mutualisation des services export	188
Figure 33 : Cas de l'école de commerce.....	190
Figure 34 : Cas de la gestion de l'aéroport	192
Figure 35 : Typologie des outils de gestion.....	203

Bibliographie

Akrich M., Callon M. et Latour B., (2006), « *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs* », Paris, Presses des Mines de Paris ;

Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.F. (1996), « *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* ». Paris : Seuil.

Anderson P.A (1983), “Decision making by objection and the Cuban missile crisis”, *Administrative Science Quarterly*, vol 28.

Ansoff I. (1965), *Corporate strategy*, New York, Mc Graw Hill.

Avenier M.J et Schmitt C. (2007), « Elaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers », *Revue Française de Gestion (RFG)*, n°174.

Barthe Y., Callon M. et Lascoumes P., (2009), «De la décision politique réversible : histoire d'une contribution inattendue de l'industrie nucléaire (française) à l'instauration d'une démocratie dialogique», *Urbe Revista Brasileira de Gestao Urbana (Brazilian Journal of Urban Management)*, 2, (1), p.57-70.

Beers P.J., Boshuizen, H.P.A., Kirschner, P.A., Gijssels, W.H. (2006), “Common ground, complex problems and decision making”. *Group Decision and Negotiation* 15 : 529-556.

Bower J.L. (1970), “Managing the resource allocation process : a study of planning and Investment”, Cambridge, MA : Harvard University Press

Bower J.L. (1983), « *The Two Faces of Management : an american approach to leadership in business and politics* », Houghton Mifflin Company, Boston

Carter A. (1971), “The behavioral theory of the firm and top level corporate decisions”, *Administrative Science Quarterly*, vol 16.

Cazal D. (2007), « Traductions de la traduction et acteur réseau : sciences, sciences sociales et sciences de gestion ? », Colloque Organiser le tâtonnement, Paris Dauphine.

Callon M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'année sociologique*, 36, 169-208.

Callon M. et Latour B. (1991), « *La science telle qu'elle se fait* », éditions La Découverte.

Carassus D. (2003), « Bilan et perspectives du contrôle externe des chambres régionales des comptes », *13ème Colloque International de la Revue Politiques et Management Public*.

Carton G.D. (1997), « Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », Paris, Anact

Chanal V. (2007), « Regards croisés sur la perspective de la pratique en stratégie », *Revue Française de Gestion (RFG)*.

Chandler A.D (1962), *Strategy and structure*, Cambridge, M.I.T Press.

Chanlat J.F (1996), « L'analyse des organisations de langue française et le champ francophone du management stratégique » ,*Perspectives en management stratégique*, Tome IV, Economica.

Chermack T. (2003), “Mental models in decision making and implications for human resource development”. *Advances in Developing Human Resources* 5 (4): 408-422.

Coch L.et French J.R .P. (1948), “Overcoming resistance to change”, *Human Relations*,11 : 512-532

Cohen, M.D., March, J.G., Olsen, J.P. (1972) . Le modèle du « garbage can » dans les anarchies organisées. Dans March J.G., 1991, *Décisions et Organisations* , Éditions d'organisation

Crozier M. et Friedberg E. (1977), « *L'acteur et le système* », Seuil.

Cyert R., March.J (1963), “A behavioural theory of the firm”.

Dean J., Sharfman M. (1996), “Does decision process matter? A study of strategic decision-making”, *The academy of management journal*, vol 39, n°2, 368-396.

Durand J.-P. et Weil R. (1997), « *Sociologie contemporaine* ». Paris : Vigot.

Demers C. (1990), « La diffusion stratégique en situation de complexité. Hydro-Québec un cas de changement radical », HEC Montréal.

Denis J.L., Lamothé L. et Langley A. (2001), “The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations”. *Academy of Management Journal*.

Denis J.L., Langley A. et Rouleau L. (2004), « La formation des stratégies dans les organisations pluralistes : vers de nouvelles avenues théoriques ». *13^{ème} conférence de l'AIMS*, Le Havre.

Denis J.L., Langley A. et Lozeau D. (1995), “The role and impact of formal strategic planning in public hospitals”. *Health Services Management Research*.

Dery R. (1996), « La structuration socio-historique du champ de la stratégie », *Perspectives en management stratégique*, Tome IV, Economica.

Desreumaux A., Romelaer P. (2001). « *Images de l'investissement* ». Investissement et organisation. Dans Charreaux G.(Coord.), Vuibert, p. 61-114.

Detchessahar M., Journée B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue Française de Gestion (RFG)*, n°174.

Dewey J. (1910), « *How we think* ».

Dobruszkes, F. (2005). Compagnies *low-cost* européennes et aéroports secondaires : quelles dépendances pour quel développement régional ? *Les Cahiers Scientifiques du Transport* N° 47/2005 - Pages 39-59

Drevet. B (2007), « Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de gestion », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol1, 1 25-153

Drevet B. et Rocher S. (2008), "Lost in translation" : Récit de la mise en place d'un tableau de bord dans une région française », Congrès de l'AFC, Paris., France

Drucker P. (1967), "La décision efficace", *Harvard Business Revue*.

Dupuy Y. (1999), « Faire de la recherche en contrôle de gestion », Vuilbert, Paris.

Eisenhardt K., Zbaracki, M. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal* 13 : 17-37.

Eggrickx A, (1998), « *La contrôlabilité des organisations publiques politiques: le cas des chambres de commerce et d'industrie* », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Montpellier. 1998

Eggrickx A., Briole A. (2003), « Le défi des CAF: construire un réseau d'acteur dans une bureaucratie », *Recherche et prévisions*.

Elbanna S. (2006), "Strategic decision-making : process perspectives". *International Journal of Management Reviews* 8 (1): 1-20.

Feldman M., March J. (1991), « L'information dans les organisations, un signal et un symbole », dans J.-G. March, *Décisions et organisations*, Les Editions d'Organisation

Flanagan J.C. (1954), « The critical incident technique », *Psychological Bulletin*, vol.51, n°4, pp.327-355.

Forgues B. (1993), « Processus de décision en situation de crise ». Thèse, Paris Dauphine.

Gibert P. (1986), *Management public, management de la puissance publique*, Politique et management public, juin, vol 4, N°2, p89-123

Gibert P. (2003), « L'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique ? », *Revue Française de Gestion* : volume 29-numéro 147.

Gioia D.A., Thomas J.B., Clark S.M. et Chittipeddi K. (1994), "Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence". *Organization Science*, p 363-383.

Giroux N., Giordano Y. (1998), « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue Française de Gestion*, n° 120.

Glaser B.G, Strauss A.L. (1967), "The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research", New York, Adline de Gruyter

Golsorkhi D. (2007), « *La fabrique de la stratégie* », Vuibert, Paris, p. 219-239.

Golsorkhi D. (2007), « Regards croisés sur la perspective de la pratique en stratégie », *Revue Française de Gestion (RFG)*.

Hendry J. (2000), “Strategic Decision-Making, Discourse and Strategy as Social Practice”. *Journal of Management Studies* , p 955-977.

Hickson D. (1986), “Top decisions- Strategic decision making in organizations”

IFACI (2009), « Prise de position de l’IFACI sur le rôle de l’audit interne ».

INSEAD (2009), « Sciences Po »

Jarzabkowski P. (2003), “Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change”. *Journal of Management Studies*, p 23-56.

Jarzabkowski, P. (2004). “Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use”. *Organization Studies*.

Jarzabkowski P. Balogun J. et Seidl D. (2007), “Strategizing: The challenges of a practice perspective”, vol. 60, n° 1, 2007, p. 5-27.

Johnson G. Melin L. et Whittington R. (2003), “Micro-strategy and strategizing: Towards an activity-based-view”. *Journal of Management Studies*, p1-22

Kanter R.M. (1983), *“The change masters”*, New York, Simon&Schuster

Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E., Saint-Macary J., (1995), *“Opening up decision making : the view from the black stool”*, *Organization Science*, vol. 6, 3, pp. 260-279.

Latour B. (1989), *« La science en action »*. La Découverte, Paris. 4^e édition

Laville (de) V. et Mounoud E. (2004), *« Au-delà du discours : les « arts de faire » dans la fabrication de la stratégie, Proposition d’un cadre conceptuel*, 13^{ème} conférence de l’AIMS, Le Havre.

Laroche H. (2007), *« La querelle du contenu et du processus: les enjeux de la transformation de la stratégie »*, XVI Conférence internationale de management stratégique (AIMS), Montréal

Lawrence P.R. (1969), *“How to deal with Resistance to Change”*, *Harvard BusinessReview*, 32(3) : 49-57

Lawrence P.R et LorschJ.W (1967), *“ Organization and environnement”*, Cambridge, Harvard University press, 1967

Lebraty J. F. (1996), *« L' intuition dans les décisions managériales. »*, *Revue Française de Gestion*, no 109, pp.57-71.

Le Moigne J.L. (1974), *“ Les systems de decisions dans les organizations”*, PUF.

Lewin K. (1951), "*Field Theory in Social Science*", New York, Harper and Row

Lindblom C. (1979), "Still muddling, not yet through". *Public Administration Review*

Lorino P., Tarondeau J.C. (2006), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*.

Lowendahl B. et Revang O. (1998), "Challenges to existing strategy theory in a post-industrial society". *Strategic Management Journal*.

Martinet A.C (1993), « Les paradigmes stratégiques : l'éternel retour ? », séminaires Condor, Paris.

Meyssonier F. (1999) : « Au coeur du contrôle de gestion : la mesure », dans « Faire de la recherche en contrôle de gestion », ouvrage coordonné par Yves Dupuy, Vuibert-FNEGE, Paris

Mintzberg. H, (1982), « *Structure et dynamique des organisations* », les Editions d'organisation, Paris.

Mintzberg H, (1986), « *Le pouvoir dans les organisations* », les Editions d'organisation, Paris.

Mintzberg H. (1990), « Strategy Formation : Schools of Thought » in Frederickson J. (ed)., *Perspectives on strategic management*, Harper Business, New York, p.105-235.

Monnier E., Duran P. (1992), « Le développement de l'évaluation en France. Nécessités techniques et exigences politiques », *Revue française de science politique*, 42e année, n°2, 1992. pp. 235-262.

Noel A.(1992), « *Perspectives en management stratégique* », tome 1, Economica, Paris.

Oakes L.S. Townley B. et Cooper D.J. (1998), "Business planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field". *Administrative Science Quarterly*, p 257-292.

Pettigrew A. (1973), "The politics of organizational decision making", London, Davistock.

Pfeffer J. (1981), "Power in organizations", Marshfield.

Pinfield L. (1986), "A field evaluation of perspectives on organizational decision making". *Administrative Science Quarterly* 31 (3): 365-388.

Porter M. (1980), *Competitive strategy*, New York, Free Press.

Quinn J.B (1978), « Strategic change : logical incrementalism », Sloan Management Review, vol 20, p7-19.

Rajagopalan N., Rasheed, A. (1995), "Incremental models of policy for mutation and nonincremental changes : critical review and synthesis. *British Journal of Management* 6 : 289-302.

Rangeon F. (2001), « Politiques publiques et responsabilités des décideurs publics » in J.J. Sueur (dir.) Juger les politiques. Nouvelles réflexions sur la responsabilité des dirigeants publics, L'Harmattan, pp.147-175

Romelaer P. (1998), « Gestion et théorie des jeux, l'interaction stratégique dans la décision », Stratégie et temps, in J. Thépot (Coord.), Vuibert, Coll. Fnege, pp. 115-126.

Romelaer P., Lambert G. (2001), « Décisions d'investissement et rationalités. *Images de l'investissement*, Vuibert, p. 169-230.

Rouleau L. (2005), "Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day", *Journal of Management Studies* 42:7.

Rouleau L. et Balogun J. (2008), "Exploring middle managers' strategic sensemaking role through their practical sensemaking role", Trajectories, Paths, Patterns and Practices of Strategizing and Organizing, JMS Conference, Ste-Anne's College, Oxford, 23-25 september

Rouleau L. Allard-Poesi F. et Warnier V. (2007), « Le management stratégique en pratiques », *Revue Française de Gestion (RFG)*, n°174.

Rouleau L. et Seguin F. (1995), « Strategy and organization theories : common forms of discourse », *Journal of management studies*, 32-1.

Russo J. et Shoemaker. (1994), « Les chaudes trappes de la décision ». Editions d'organisation.

Sarget M.N (2005), « Approche systémique autour des systèmes politiques ».

Sfez L. (1976), « Critique de la décision », Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

Thompson J. D. et Tuden A. (1959), « Strategies, structures and processes of organizational decision » In J. D. Thompson (Ed.), *Comparative Studies in Administration*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Torset C. (2005), « La réflexion stratégique: objet et outil de recherche pour le management stratégique ». *XIV^{ème} conférence internationale de management stratégique*, Angers.

Van de Ven A. (1992), « Suggestions for studying strategy process : a research note ». *Strategic Management Journal* 13 : 169-191

Weick K. (1979), *The Social Psychology of organizing*, Addison Westley.

Whittington R. (2001), « Corporate Structure: from Policy to Practice », in A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington, *Handbook of Strategy and Management*, Sage, London, p. 113-139

Whittington R. (2003), “The Work of Strategizing and Organizing : for a Practice Perspective”. *Strategic Organization*, p.119-127.

ANNEXES

ANNEXES GENERALES

ANNEXES CONCERNANT LA MUTUALISATION DES SERVICES EXPORT

ANNEXES CONCERNANT L'AEROPORT REGIONAL

ANNEXES CONCERNANT L'ÉCOLE DE COMMERCE CONSULAIRE