

MINI-CAS
DISSOLUTION DE L'ASSEMBLEE NATIONALE EN FRANCE
(1997)¹

CAS PEDAGOGIQUE (PARTIES I et II) ET NOTE PEDAGOGIQUE

Tamym ABDESSEMED

Professeur de Management Stratégique
AUDENCIA Nantes.Ecole de Management
8, route de la Jonelière BP 31222
44312 NANTES FRANCE Cedex
Tel : 33 2 40 37 34 25
Fax: 33 2 40 37 34 07
e-mail : tabdessemed@escna.fr

Mots-clés : management stratégique, fabrique de la décision, modèles de décision, dissolution de l'Assemblée nationale en France

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



¹ L'auteur tient tout particulièrement à remercier les évaluateurs anonymes pour leurs commentaires, remarques et suggestions.

Résumé :

Le Cas Dissolution de l'Assemblée nationale en France s'intéresse à la fabrique de la décision de dissolution de l'Assemblée Nationale par le président français Jacques Chirac en 1997. Le cas relate les faits et le contexte dans lequel est intervenue cette décision. La note pédagogique propose, sur la base d'un scénario pédagogique adapté, une analyse de la décision afin d'illustrer les modèles de décision que l'enseignant présentera.

Mots clé : management stratégique, fabrique de la décision, modèles de décision, dissolution de l'Assemblée nationale en France

CAS DEPOSE A LA CENTRALE DES CAS ET DES MEDIAS PEDAGOGIQUES
(CCMP), 49, rue de Tocqueville 75017 PARIS

MINI-CAS
DISSOLUTION DE L'ASSEMBLEE NATIONALE EN FRANCE (1997)

PARTIE I

Novembre 2000

MINI-CAS DISSOLUTION DE L'ASSEMBLEE NATIONALE EN FRANCE

I

Avril 1997. La situation politique, économique et sociale est tendue en France. Jacques Chirac est président de la République depuis presque deux ans, et Alain Juppé apparaît comme son inamovible Premier ministre. Arrivé en mai 1995 à Matignon, Alain Juppé faisait le pari de la croissance : au printemps 1997, celle-ci tourne autour de 2,2 % grâce notamment à la bonne tenue des exportations. Certains observateurs pointent du doigt les déclarations calamiteuses du gouvernement qui, en annonçant des prélèvements obligatoires supplémentaires, aurait électrocuté la croissance. Autre grand dossier du premier ministre, la sécurité sociale, projet dans lequel il s'était beaucoup investi. Au printemps 1997, le déficit cumulé de la sécurité sociale approche les 90 milliards de francs, dont l'essentiel n'est pas financé, et le plan de maîtrise des dépenses de santé du gouvernement, certainement l'un des plus ambitieux qui ait jamais été élaboré, réunit peu à peu tous les mécontentements jusqu'à ce que le Premier ministre revienne en arrière, notamment sur les régimes spéciaux.

Concernant la fiscalité, le gouvernement Juppé avait promis de diminuer les impôts et de simplifier le régime fiscal. Le taux de prélèvements obligatoires atteint finalement le taux record de 44,7 % du PIB au printemps 97. Concernant l'emploi, le Premier Ministre avait déclaré lors de son entrée en fonction : « *tout le programme de travail que je vous présente aujourd'hui tient en un seul mot : l'emploi* » ! Deux ans après, le chômage a cru de 200000, le contrat initiative emploi (CIE) finit par être enterré, la loi sur l'exclusion promise par le candidat Chirac tarde à venir.

Au printemps 1997, le discours s'essouffle et la machine gouvernementale piétine. Après le départ d'Alain Madelin, éphémère ministre de l'Economie, c'est le départ des femmes du gouvernement, puis les nombreux dysfonctionnements : nombreux conflits entre le cabinet du Premier ministre et les ministres, réformes lancées sans concertation puis avortées etc.

Très vite, entre Alain Juppé et l'opinion, l'incompréhension s'installe : très régulièrement, en moyenne, le Premier ministre enregistre une cote de popularité d'à peine 35 % d'opinions favorables. Très attaché à Alain Juppé qui est son collaborateur de toujours, le président de la République est de plus en plus fermé à l'idée de changer de premier ministre, celui de la France étant « *le meilleur d'entre nous* ». Pourtant, l'érosion de la majorité est forte et le président comme les ténors de la majorité, comme de simples députés de la majorité, s'inquiètent du fait qu'il reste un an encore avant les prochaines élections législatives de mars 1998. Certaines personnalités de la majorité comme Nicolas Sarkozy ou Alain Madelin, mis à l'écart du gouvernement, plaident en outre pour sa recomposition pour générer une nouvelle dynamique. Très régulièrement dans la presse, les analystes politiques reviennent sur la panne du Premier ministre ainsi que le divorce entre l'opinion et lui. Dans l'entourage du président, ses conseillers s'agitent depuis plusieurs semaines. Certains, comme Dominique de Villepin et son homologue à Matignon, demandent au président de descendre dans l'arène et de s'impliquer dans la marche des affaires gouvernementales sans plus tarder. D'autres sont plutôt réservés et estiment, comme Jacques Pilhan, que le chef de l'Etat doit se faire rare.



MINI-CAS
DISSOLUTION DE L'ASSEMBLEE NATIONALE EN FRANCE (1997)

PARTIE II

Novembre 2000

MINI-CAS DISSOLUTION DE L'ASSEMBLEE NATIONALE EN FRANCE

II

Dès le début de l'année 1997, le président du Sénat évoque clairement l'idée de la convocation d'élections législatives anticipées. A chaque rencontre avec le président de la République lors des déjeuners en tête-à-tête, René Monory, européen convaincu, insiste auprès du président sur le fait que la France ne doit pas être en campagne au moment où il faudra négocier fermement avec les Allemands sur l'interprétation des critères de Maastricht. Certains parlementaires comme Philippe Briand (RPR) ont émis l'idée de la dissolution dès les journées parlementaires de septembre 1996 au Havre.

Le 19 mars 1997, Jean-Yves Chamard, député de la Vienne (RPR) réclame des élections anticipées. L'après-midi, à l'Assemblée Nationale, lors des questions au gouvernement, il fait passer un mot à Alain Juppé, qui acquiesce d'un signe de tête à sa lecture. Désormais, il est clairement pour l'idée d'élections anticipées, contrairement à sa position à l'automne 1996. Mais le climat n'est pas propice : la grève des internes s'amplifie tandis qu'une note de Bercy attire l'attention sur la dégradation de la situation financière et que l'INSEE publie des informations peu encourageantes sur le chômage.



A l'Elysée, Dominique de Villepin, ancien du Quai d'Orsay au moment où Alain Juppé était ministre des affaires étrangères du gouvernement Balladur et fidèle du Premier ministre en place, aujourd'hui secrétaire général de l'Elysée, souhaite agir dans l'urgence : il réunit plusieurs députés le 14 avril autour d'Alain Juppé et Jean-Louis Debré pour tester les réactions. Mission leur est confiée de faire remonter au plus vite les informations en provenance des circonscriptions. Les proches du chef de l'Etat sont de plus en plus convaincus de la nécessité de dissoudre l'Assemblée. Maurice Ulrich est favorable et estime que la future élection est gagnable.

Au même moment, le président de la République s'entretient longuement avec le Premier ministre sur une relance de l'action gouvernementale et Michel Péricard, le président du groupe RPR à l'Assemblée, déclare mardi matin le 15 que l'hypothèse de la dissolution n'est pas à l'ordre du jour. De son côté, Claude Chirac, conseiller en communication et l'épouse du président, très écoutée également, le pressent depuis plusieurs semaines d'agir au plus vite par une décision importante.

Au total, le chef de l'Etat est plutôt indécis que convaincu, jusqu'à ce que Jean-Pierre Denis le pousse dans ce sens. Il rencontre le président alors que Dominique de Villepin est en vacances au Maroc. Responsable des dossiers industriels et proche des milieux patronaux, Jean-Pierre Denis convainc le président que la politique du gouvernement mène à une impasse notamment en matière économique et qu'il convient de dissoudre pour recréer une majorité autour d'un nouveau Premier ministre qui redonnerait un second souffle à l'action gouvernementale et au septennat de Jacques Chirac. Déjà, le 1^{er} août 1996, lors de ses retrouvailles avec son « ami de trente ans », Edouard Balladur suggérait au président de dissoudre pour pouvoir avoir « *ensuite cinq ans de tranquillité pour travailler.* » Ces arguments produisent un effet concluant sur le président, qui mûrit sa décision à la fin de la semaine du 7 au 13 avril.

Le lundi 14 avril, il rencontre très longuement le Premier ministre, rendez-vous. Le 16 avril, François Léotard quitte précipitamment ses amis de l'U.D.F alors qu'il fête son premier anniversaire de président du parti, pour se rendre à un rendez-vous qu'il ne peut annuler ..., à Matignon en fait.

Mercredi 16 avril, Philippe Auberger, député RPR de l'Yonne déclare « *qu'on ne dissout pas pour le plaisir* » tandis que Xavier de Roux (UDF, Charente-Maritime) considère qu'une telle initiative serait terriblement antidémocratique et apparaîtrait comme « *une nouvelle manifestation de dérive monarchique.* »

Jeudi 17 avril 1997, dans la salle de réunion qui jouxte son bureau, le président de la République convoque son traditionnel conseil privé pour faire le point sur les questions politiques : il réunit Dominique de Villepin, secrétaire général de la présidence, Jean-Pierre Denis, secrétaire général adjoint, Maurice Ulrich, Christine Albanel, une de ses plus anciennes collaboratrices et enfin Jacques Pilhan et Claude Chirac. Au même moment, le président reçoit une lettre d'Etienne Garnier, député RPR de Loire-Atlantique, le conjurant de ne pas dissoudre l'Assemblée nationale : « *Ce ne peut être que ressenti par les Français comme la reconnaissance de l'échec de la politique menée depuis deux ans.* » Pour lui, il convient de symboliser le changement en donnant un nouveau Premier ministre à la France.

Certes, chacun sait les relations entre le Premier ministre et le député qui l'a qualifié de « *Premier ministre irréparable* », mais le président est tout de même sensible à l'argumentation. D'autant qu'un homme politique majeur, Pierre Mazeaud, député illustre de la majorité, lorsqu'il est consulté par le chef de l'Etat, se déclare résolument hostile à la dissolution qui porterait un coup, en tout état de cause, aux institutions. Le président de la commission des lois rappelle que les quatre dissolutions de la cinquième république avaient



toutes répondu à une crise.

Sollicitée sur la question, l'Assemblée nationale, par la voie de son président, Philippe Séguin, exprime sa réserve quant à l'idée de la dissolution, la législature devant prendre fin seulement en mars 1998. En outre, Philippe Séguin émet des inquiétudes quant au risque que représente la dissolution.

Le lundi 21 avril 1997, le président Chirac, dans une allocution radiotélévisée, annonce la dissolution de l'Assemblée nationale aux français.

ANNEXES

ANNEXE
Extraits de l'intervention présidentielle du 21 avril 1997

Mes chers compatriotes,

Après consultation du premier ministre, du président du Sénat et du président de l'Assemblée nationale, j'ai décidé de dissoudre l'Assemblée nationale (...) Pourquoi, au risque de vous surprendre, me suis-je résolu à user maintenant du pouvoir que me confère l'article 12 de la constitution, pour abréger le mandat d'une Assemblée que j'ai tenu à conserver en 1995 et dont la majorité a soutenu loyalement le gouvernement ? Une Assemblée qui a contribué à définir les lignes de force d'une France moderne et compétitive et à laquelle je tiens à rendre hommage.



Aujourd'hui, je considère, en conscience, que l'intérêt du pays commande d'anticiper les élections. J'ai acquis la conviction qu'il faut redonner la parole à notre peuple, afin qu'il se prononce clairement sur l'ampleur et le rythme des changements à conduire pendant les cinq prochaines années. Pour aborder cette nouvelle étape, nous avons besoin d'une majorité ressourcée, et disposant du temps nécessaire à l'action (...). Il faut, dès maintenant, aller plus loin sur le chemin des changements. Il faut que l'action politique monte en puissance pendant les cinq années qui viennent. Pour réussir, la France a besoin d'un nouvel élan. Cet élan ne peut être donné que par l'adhésion, clairement exprimée, du peuple français (...) Or, les esprits sont troublés. Des principes essentiels ont été mis en cause : le respect dû à chaque homme, la tolérance, la solidarité la plus élémentaire. Des appels à la haine ont été lancés, et des boucs émissaires désignés. Ensemble, nous devons réaffirmer nos valeurs et les repères civiques et moraux qui sont les nôtres. Ensemble, nous devons dire clairement dans quelle société nous voulons vivre. Les réponses aux grandes questions qui se posent aujourd'hui ne se trouvent ni dans le repli sur nous-mêmes ni dans l'exploitation des peurs et des ignorances. Les solutions ne se trouvent pas dans des solutions archaïques fondées sur le « toujours

plus » d'Etat, le « toujours plus » d'impôts. C'est un autre chemin que je vous propose de suivre. Ce que je vous propose, c'est l'idéal de notre République. Des droits farouchement défendus, et d'abord le droit à la dignité et à la protection, pour chaque homme, chaque femme, chaque enfant. Des devoirs et des responsabilités assumées, qui correspondent à ces droits. Une cohésion sociale renforcée. C'est la défense de l'ordre républicain. C'est une société apaisée, décripée, qui anticipe mieux les problèmes et qui les surmonte par le dialogue et la concertation. C'est une morale politique retrouvée, avec des dirigeants qui donnent l'exemple. C'est une vie politique modernisée, donnant toute leur place aux femmes et où les élus se consacrent pleinement à leurs fonctions. C'est une France laïque, respectueuse des croyances de chacun.

Voilà pourquoi, mes chers compatriotes, je vous demande de donner à la France une majorité qui aura la force et la durée nécessaires pour relever les défis d'aujourd'hui. Rien n'est facile, mais nous devons choisir la bonne voie, celle qui concilie la justice, la solidarité, et la modernité (...)

Mes chers compatriotes, je vous remercie.

Chronologie des principaux événements

- 14 juillet 1996** Déclaration du président de la République lors de la traditionnelle conférence de presse du 14 juillet : « La dissolution n'a jamais été faite pour la convenance du président de la République »
- 18 mars 1997** Conférence de presse de Lionel Jospin, premier secrétaire du PS. Certains observateurs insistent sur la faiblesse du programme économique de l'opposition
- 29 mars 1997** Publication par Le Point d'un sondage Ipsos : la droite est donnée gagnante avec une avance confortable : 343 sièges contre 204 pour la gauche
- 16 avril 1997** L'Elysée publie un communiqué pour affirmer que « les rumeurs de dissolution de l'Assemblée nationale sont sans fondements »
- 17 avril 1997** Réunion du conseil privé du président de la République
- 21 avril 1997** Discours radiotélévisé du président Chirac annonçant la dissolution de l'Assemblée nationale et programmant les prochaines élections législatives
- 22 avril 1997** Publication des décrets de dissolution et de fixation des dates des élections législatives au 25 mai et 1^{er} juin

L'article 12 de la Constitution

« Le président de la République peut, après consultation du premier ministre et des présidents des Assemblées, prononcer la dissolution de l'Assemblée nationale.

Les élections générales ont lieu vingt jours au moins et quarante jours au plus après la dissolution.

L'Assemblée nationale se réunit de plein droit le deuxième jeudi qui suit son élection. Si cette réunion a lieu en dehors de la période prévue pour la session ordinaire, une session est ouverte de droit pour une durée de quinze jours.

Il ne peut être procédé à une nouvelle dissolution dans l'année qui suit ces élections. »

MINI-CAS
DISSOLUTION DE L'ASSEMBLEE NATIONALE EN FRANCE

NOTE PEDAGOGIQUE

Réservée aux enseignants

Novembre 2000

MINI-CAS
DISSOLUTION DE L'ASSEMBLEE NATIONALE EN FRANCE EN 1997
NOTE PEDAGOGIQUE

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES ET PROBLEMATIQUE GENERALE DU CAS

Le cas « Dissolution de l'Assemblée nationale en France » traite de la problématique de la **fabrique de la décision dans les organisations**, bien connue en **management stratégique** depuis qu'Allison a attiré l'attention sur cette question dans sa dimension théorique comme dans sa dimension empirique (avec la célèbre affaire des *Missiles de Cuba* et le remarquable travail de reconstitution qu'il a mené). Comme dans le cas mentionné, l'intention pédagogique générale est de sensibiliser les participants au fait que la décision et plus généralement l'action dans l'organisation, ne sont pas uniquement le résultat que la réflexion organisée des dirigeants génère (ce que l'on apprend à faire sur les bancs des Ecoles ou des universités) mais résultent aussi du comportement des unités et des individus au sein des organisations. Par conséquent, les participants devront bien comprendre qu'il ne suffit pas de bien concevoir avec talent et rigueur les actions pour qu'elles se mettent en œuvre naturellement dans leur univers professionnel.

Le cas permettra de renouveler les supports pédagogiques dans l'enseignement des problématiques liées à la décision.

L'enseignant devra donc attirer l'attention des participants sur le fait que les actions dans les organisations sont en pratique le résultat de plusieurs logiques dont il convient de cerner les tenants et les aboutissants. Au-delà, il s'agit de permettre aux participants de réfléchir aux conditions de production d'actions dans les organisations, qui sera leur préoccupation professionnelle après leur formation. Ce cas est donc au cœur de l'articulation « savoir » et « savoir-faire » : en management, il ne saurait y avoir de savoir réel sans savoir comportemental, et les formations doivent en tenir compte.

Concrètement, les participants devront être capables :

- de connaître les modèles de décision tels que présentés par Allison (1971) et leurs différentes composantes ;
- d'apprendre à décrypter la genèse des décisions dans les organisations dans lesquelles ils sont ou seront impliqués en utilisant ce nouveau savoir théorique;
- d'en tirer les leçons pour leur propre comportement professionnel et les décisions qu'ils auront à prendre en interaction voulue ou de fait avec les autres décideurs de l'organisation.

Le cas *Dissolution de l'Assemblée nationale* peut s'utiliser avec différents publics, undergraduate ou graduate, mais de préférence à un moment de leur cursus où les étudiants auront déjà connu une expérience professionnelle d'une durée significative. Pour la fluidité de l'analyse et son intérêt en effet, il est bon que les participants soient expérimentés, au moins par le biais de stages longs durant lesquels ils ont été confrontés à des problématiques directement liées à l'action, pour que les concepts qui y sont abordés résonnent réellement aux oreilles des participants. Ainsi, le troisième objet du cas pourra en être d'autant plus atteint.

PRESENTATION DU CAS PEDAGOGIQUE

Le cas se présente en deux parties I et II qui s'utilisent en deux temps. L'enseignant distribuera d'abord la première partie, d'une longueur d'une page, qui propose une description du climat politique en France en avril 1997. Après quoi, la seconde partie, qui présente davantage les différents protagonistes de la décision, s'utilisera pour répondre aux autres interrogations soulevées par le cas.

SCENARIO PEDAGOGIQUE

Le cas "dissolution de l'Assemblée nationale en France" s'intéresse, comme son aîné le cas « *Missiles de Cuba* », à une décision qui relève de la sphère politique (ou plus tard historique) mais qui est très instructive au point qu'elle représente un cas d'école duquel des leçons réelles pourront être tirées. C'est une décision qui a beaucoup fait parler d'elle en France mais aussi à l'étranger puisque c'est elle qui a replongé la France dans une troisième cohabitation entre la droite et la gauche, assez exceptionnelle puisqu'elle intervient deux ans après l'entrée en fonction du président français Jacques Chirac alors que celles qui ont eu lieu sous François Mitterrand avaient une perspective moins longue devant elles. Au-delà, c'est une décision dont les conséquences seront déterminantes dans le jugement que les historiens feront du mandat de Jacques Chirac à la présidence de la République.

Sur le plan historique, c'est aussi une décision particulièrement intéressante dans la mesure où elle crée, sur le plan institutionnel, un certain précédent.

Cet intérêt plus large de la décision est de nature à garantir une forte implication des participants dans le débat. L'enseignant devra veiller à exploiter cette motivation particulière mais devra aussi la maîtriser.

L'analyse du cas pourra être proposée en plusieurs étapes. Tout d'abord, après lecture de la partie I du cas, les participants devront être dirigés vers le questionnement suivant :

QUESTION 1

Quel est le problème qui est posé ? Quelles sont les options qui se présentent au président Chirac en avril 1997 pour traiter le problème ? Discutez-les.

Dans un second temps, après avoir mis en évidence que la fabrique de la décision est en réalité plus compliquée qu'il n'y paraît au premier abord, l'animateur fournira aux participants la seconde partie du cas ainsi que les annexes en cadrant la réflexion sur les deux nouvelles questions suivantes :

QUESTION 2

Analyser la position rôle des institutions politiques (partis de l'opposition, Assemblée, Sénat) dans la décision de dissolution de l'Assemblée nationale.

QUESTION 3

Analyser le rôle du cercle des proches du président dans la fabrique de la décision de dissolution de l'Assemblée nationale

Ce scénario d'animation du cas est présenté dans le transparent 1 joint en annexe.

Chacune de ces questions, une fois traitée, permettra à l'enseignant de proposer une lecture théorique des grands modèles de décision proposés par Allison et d'inviter les participants à réfléchir à d'autres modèles de décision encore plus raffinés.

Enfin, l'enseignant, selon le temps dont il dispose, pourra proposer une analyse des implications de ces modèles de décision : comment s'utilisent-ils et quelles leçons en tirer sur le plan des compétences managériales.

ANIMATION DU CAS

1) Liminaires : le problème posé

Tout d'abord, il convient de faire clairement poser aux participants le problème posé au président de la République française au printemps 1997. Les informations dont ils disposent dans la première partie du cas les conduisent en effet à diagnostiquer une situation qui appelle une décision de la part du chef de l'Etat français.

En effet, celui-ci doit faire face, de l'avis de tous les observateurs et même de tous les acteurs en présence, d'un gouvernement en panne qui fonctionne mal et qui produit des résultats qui ne sont pas à la hauteur des espérances et de l'opinion publique et du chef de l'Etat. Or, le chef de l'Etat est encore en début de mandat et a devant lui encore cinq années. L'usure un peu précoce du gouvernement qu'il a nommé depuis deux ans pose au chef de l'Etat un problème éminent, mis en évidence par de nombreuses personnalités de la majorité présidentielle de l'époque, en 1997. C'est à la fois le problème de la France, du gouvernement et du président de la République en personne.

Dans ce contexte, le président doit prendre des décisions pour relancer le gouvernement de la France et partant, son propre mandat et restaurer la confiance de l'opinion française qui l'a élu depuis deux ans.

2) Les différentes options possibles

L'animateur devra d'abord inviter les participants à réfléchir sur les objectifs du président de la République lorsqu'il envisage d'apporter une réponse au problème qui lui est posé. De manière générale, l'objectif du président, consiste à **envisager une stratégie gagnante et surtout durable pour la majorité alors que le gouvernement Juppé piétine.**

A ce stade de l'analyse, l'enseignant fera lister librement aux participants les différentes options possibles qui soient des options de fond et non des mesures accessoires ou

d'exécution. Si le cas est distribué auparavant, l'animateur pourra demander cet exercice par écrit avec une recommandation finale, comme si les participants jouaient le rôle de conseillers politiques ou en tous les cas de consultants auprès du président. De même, s'il dispose d'une plage suffisante (par exemple deux séances consacrées à la décision), il pourra constituer des équipes chargées de remettre une recommandation dûment justifiée.

On peut reconstituer les options de la manière suivante (transparent n° 2) :

- 1) **NE RIEN FAIRE** : il est raisonnable de considérer l'activité politique comme une activité relativement ingrate où les orages peuvent vite laisser la place à des éclaircies. Ainsi, les difficultés ponctuelles d'Alain Juppé peuvent être passagères et entreprendre des actions d'envergure pourrait s'avérer hasardeux². Toutefois, des mesures ponctuelles accompagnant cette option pourraient être envisageables.
- 2) **PROCEDER A UN REMANIEMENT MINISTERIEL AVEC MAJORITE ELARGIE** : afin de redonner un souffle au mandat du président, un nouveau gouvernement de la majorité pourrait générer une nouvelle dynamique en intégrant des membres jusque là laissés de côté suite aux différends entre les « balladuriens » et les « chiraquiens » lors de la campagne présidentielle de 1995.
- 3) **CHANGER DE PREMIER MINISTRE** : la panne actuelle du gouvernement est en grande partie imputable au discrédit du Premier ministre lui-même ; le président pourrait donner sa confiance à un autre de ses fidèles.
- 4) **UN REFERENDUM** : convoquer les Français pour se prononcer sur une question importante (par exemple le quinquennat) pourrait faire diversion et protéger provisoirement au moins le gouvernement des difficultés qu'il connaît.
- 5) **LA DISSOLUTION DE L'ASSEMBLEE NATIONALE** : constitutionnellement possible (cf. article 12 de la constitution en annexe du cas), c'est une option qui historiquement est intervenue dans des circonstances d'instabilité gouvernementale manifeste.

L'animateur pourra faire discuter aux participants les différentes options ainsi retenues, en termes d'avantages et d'inconvénients. Le tableau suivant propose une liste des différents arguments possibles que l'animateur pourra faire émerger de manière interactive.

² C'est le terme qu'emploiera plus tard Lionel Jospin Premier ministre pour qualifier la dissolution d'« *expérimentation hasardeuse* » lors d'une de ses prises de bec « cohabitationniste » avec le président Chirac.

Tableau 1 : les différentes options envisageables

OPTIONS	AVANTAGES	INCONVENIENTS
NE RIEN FAIRE	- Pas de prise de risque dans l'immédiat	- ne règle pas le problème posé - quelle issue pour les élections de 1998 ?
REMANIEMENT	- redonne effectivement un second souffle à la majorité	- Est-ce suffisant, ce serait un remaniement de plus ? - Risque de paraître du « bricolage »
NOUVEAU PREMIER MINISTRE	- changement notable significatif - le problème vient en partie de la personnalité du Premier ministre	- solution délicate : il ne reste plus que quelques mois avant les législatives (effet « Bérégovoy » ³)
REFERENDUM	- événement marquant qui détournerait l'attention des problèmes en cours -	- cela ne traite pas réellement le problème de fond : que se passerait-il après ?
DISSOLUTION	- la situation ne pourra être pire en mars 1998 - compte tenu des échéances (Euro, législatives, etc.) c'est le moment approprié - la victoire, probable, verrouillerait le septennat du président pour 5 ans	- risque de pertes des élections existant - l'opinion considérerait cela comme une manœuvre : discrédit - précédent dans l'histoire

Ainsi la dissolution apparaît-elle comme la décision la plus satisfaisante eu égard à ses avantages et à ses inconvénients. Par rapport à une consultation en mars 2000, une consultation au printemps 1997 présenterait plus de certitudes. En tout état de cause, cela ne pourrait qu'être pire en mars 1998.

³ Les analystes politiques estimaient en effet qu'en 1993, Pierre Bérégovoy, nommé Premier ministre en 1992 en remplacement d'Edith Cresson n'avait pas eu le temps, en onze mois d'inverser la tendance qui allait mener à l'échec du Parti Socialiste aux législatives de 1993.

La décision de dissolution représente d'une certaine manière le couple (Espérance de gain, risque) le plus élevé, d'autant que la probabilité de pertes des élections est jugée faible compte tenu de l'état de la gauche (en mars 1997, Lionel Jospin présente un programme économique jugé faible par les observateurs, ce qui laisse penser que la victoire de la majorité est largement probable) et de la marge de manœuvre de la majorité qui part d'une position ultra-dominante à l'Assemblée nationale (484 députés sur 577).

On pourra revenir sur l'annexe du cas reprenant le texte de l'allocution du président de la République pour y retrouver les éléments de l'argumentation mentionnés (calendrier, impératifs de l'Euro, nécessité d'une réforme dans la durée etc.)

3) Le modèle de choix de la décision : formalisation du modèle rationnel

A ce stade de l'analyse, l'animateur fera réfléchir les participants sur la manière dont le groupe vient de réfléchir à la décision de dissolution, de manière rationnelle.

Comment avons-nous réfléchi à la décision ?

L'animateur insistera sur la séquence de fabrication de la décision suivante :

- diagnostic du problème
- choix des objectifs
- déterminer les choix alternatifs
- évaluation des options en termes d'avantages et d'inconvénients
- choix de la décision optimale

L'animateur présentera alors le modèle rationnel ou modèle de l'acteur unique tel qu'élaboré par Allison dans « *The Essence of Decision* » (voir transparent 3)

Il conviendra d'insister sur le fait que ce modèle correspond à l'approche méthodologique dominante retenue dans les enseignements traditionnels d'analyse concurrentielle et plus largement dans les systèmes d'enseignement supérieur en général où le modèle sous-jacent est le suivant. C'est la qualité de l'analyse qui donne la décision. Il en découle qu'aux meilleurs étudiants, reviennent les responsabilités les plus importantes (« modèle du polytechnicien », pourrait-on dire).

Afin de rapprocher l'analyse du monde de l'entreprise, l'enseignant rappellera que ce modèle de décision correspond à l'approche de la théorie économique néo-classique et même à l'approche « consultant » pour une l'entreprise, c'est-à-dire dans laquelle l'analyste propose une lecture du problème avec la recommandation qui « **résout** » qui mieux le problème.

Ceci est pour la conception de la décision. Pour ce qui est de la mise en œuvre, l'animateur pourra, selon le temps dont il dispose faire un point sur le processus classique de planification stratégique (voir transparent n° 4).

4) Le rôle des organisations dans la fabrication de la décision

La seconde partie du cas doit être livrée aux participants à ce moment-là. La question 2 doit alors être proposée en guise de réflexion.

Analyser la position rôle des institutions politiques (partis de l'opposition, Assemblée, Sénat) dans la décision de dissolution de l'Assemblée Nationale.

Une décision de dissolution, si elle émane du président de la République, fait intervenir toute une série d'organisations qui appartiennent au système politique et qui jouent un rôle dans la fabrique de la décision.

Le cas souligne en effet les différents rôles joués dans la décision par des organismes qui ont leurs propres objectifs et leurs propres méthodes, tout en s'inscrivant au sens large dans le paysage politique français.

Il y a d'abord les autres institutions, qui, de droit, ont un rôle à jouer dans la fabrique de la décision :

Il s'agit du gouvernement, de l'Assemblée Nationale et du Sénat : ces instances doivent être consultées légalement par la présidence de la République sous la forme d'un entretien de leur responsable avec le président de la République, à savoir respectivement le premier ministre, le président de l'Assemblée nationale et le président du Sénat. Chacune de ces instances a ses propres objectifs et donnent leur avis au président de la République. Ainsi, l'Assemblée nationale, préoccupé de faire voter un certain nombre de lois notamment celle sur l'exclusion, ne souhaite pas que ses travaux soient interrompus et juge la dissolution inopportune. Le gouvernement, quant à lui, souhaite sa propre pérennité etc.

Il y a également les partis politiques de la majorité qui jouent aussi un rôle important dans la fabrique de la décision de dissolution : leurs état-major, en faisant remonter les informations des différentes régions, notamment celles déjà détenues à l'Assemblée nationale, grâce à des dispositifs et à des procédures huilées (c'est le travail d'un parti que de disposer d'une machine politique pour préparer et gagner des élections), établissent le caractère faisable de la dissolution et de la convocation d'élections législatives anticipées.

Notons également que les groupes politiques à l'Assemblée Nationale jouent un rôle important dans le traitement de l'information et dans l'argumentation, de par la légitimité qu'ils détiennent

Citons enfin le rôle du conseil constitutionnel qui veille au respect de la constitution dans le cadre de la procédure.

Ainsi, ces différentes unités organisationnelles jouent-elle un rôle important en portant chacune une partie de l'argumentation évoquée dans l'analyse rationnelle précédente, leur donnant un poids plus ou moins important et influençant auprès du décideur le poids qu'il accordera à tel ou tel aspect de la décision.

Les arguments ne sont pas présentés de manière neutre, ils sont portées par telle ou telle institution.

Le transparent 5 reprend la liste des unités intervenant dans la fabrique de la décision.

5) Les composantes du modèle organisationnel

Les composantes du modèle organisationnel pourront ensuite présentées rapidement aux participants (voir transparent n° 6).

La conception de l'organisation n'est plus celle de la boîte noire du décideur unique mais c'est un ensemble d'unités acteurs de la fabrique de la décision, et porteuses de leurs procédures préétablies et de leur logique de fonctionnement standard, qui orientent et formatent la décision de manière préétablie.

Le parallèle avec le monde de l'entreprise devra être souligné. Dans une entreprise, la direction du contrôle de gestion, celle des ventes, celle de production et celles des études verront le même problème sous un angle différent avec des priorités différentes et des objectifs différents.

Chacune formalisera le problème à sa façon en proposant des solutions conformes à ses objectifs.

L'animateur pourra sensibiliser les participants aux théories développées par Simon (1947) puis par Cyert et March sur la rationalité limitée et qui fondent en partie le modèle organisationnel.

6) L'approche par les individus

Le cas souligne très largement l'importance des différents individus qui ont joué un rôle important dans la fabrique de la décision. Cette partie répond à la question :

Analyser le rôle du cercle des proches du président dans la fabrique de la décision de dissolution de l'Assemblée Nationale

Le transparent 7 servira de support à l'analyse.

a) La reconnaissance du problème

Tout d'abord, dans la reconnaissance même d'un problème posé et nécessitant des solutions, différents individus ont joué un rôle :

- au départ, deux logiques sont à l'œuvre aux côtés du président et se disputent son écoute : d'un côté Dominique de Villepin et Maurice Gourdault-Montagne, son homologue à Matignon, s'inquiétant du rythme des réformes, plaident pour que le président de la République s'implique davantage dans le débat politique, dramatise les enjeux auprès de l'opinion de manière à accélérer les actions du gouvernement Juppé ; de l'autre, Jacques Pilhan, chargé par le président de coordonner la communication du gouvernement, de celle du premier ministre et des principaux autres membres du gouvernement, plaide pour la théorie de la rareté, mise au point sous l'ère Mitterrand : plus le président se protège, et raréfie ses apparitions, mieux c'est.

- le président plaide pour cette seconde attitude, Pilhan étant soutenu par Claude Chirac mais après le refus d'un remaniement excluant Jean Arthuis du gouvernement (le ministre de l'économie) bien des personnalités appelle à l'intervention du président. Ainsi, en est-il de François Léotard, lors de l'émission 7 sur 7 en novembre 1996⁴. Jacques Pilhan doit alors organiser la prestation télévisée de Chirac prévue le 12 décembre 1996 dans laquelle il dénoncera les « conservatismes » qui entravent l'action du gouvernement.

⁴ « Je sais que le président réfléchit à des réponses à apporter à ce qui est une crise (...) Il a trois boutons, trois décisions possibles : la dissolution, le remaniement, le référendum. Je souhaite qu'il appuie sur l'un de ces trois boutons dans les trois ou quatre mois qui viennent », déclare-t-il.

- au même moment, l'épouse du chef de l'Etat et un des plus proches collaborateurs du président, sa fille, Claude Chirac, l'incitent à agir encore plus : « *nous devons nous débarrasser de Juppé* », auraient-elles indiqué au président dès l'automne 1996, très vite relayées par Jacques Pilhan, conseiller en image du président qui indiquait au premier ministre ; « *si votre image ne s'améliore pas, il faudra penser à autre chose* ».

Progressivement, l'idée d'une nécessaire décision du président se forge.

b) La mise en route de la solution

Plusieurs réunions se tiennent en mars 1997 dans le bureau du président et du premier ministre durant lesquelles la décision va s'élaborer. Comme l'indique le cas, tout démarre de l'appel du pied de Jean-Yves Chamard en mars, en pleine session de question au gouvernement (cas page 4). Dès que le premier ministre est convaincu, et alors que certains demandent son départ dans la majorité même, la machine se met en route autour du secrétaire général de l'Elysée, Dominique de Villepin. Le retour du terrain, grâce à des fidèles du premier ministre et du président tels que Jean-Louis Debré, retour selon lequel les élections sont « gagnables » ; la position du très écouté Maurice Ulrich. Cette coalition pèse de tout son poids auprès du président, même si celui-ci reçoit des signaux contradictoires qui le rendent plutôt indécis. En juillet, lors de la traditionnelle conférence de presse, le président déclarait en effet que la dissolution n'était pas faite pour la convenance du président (voir chronologie annexée au cas).

Le rôle de Jean-Pierre Denis et son diagnostic sur la situation économique va consolider la coalition en faveur de la dissolution la semaine du 7 au 13 avril, où le président semble basculer définitivement en faveur du projet tel que « verrouillé » par les collaborateurs les plus influents. La nécessité de faire quelque chose est désormais imprimé dans l'esprit du chef de l'Etat, et les autres propositions ne trouveront pas le même écho que ce projet (le référendum, le remaniement etc.). parce qu'elles n'ont pas été poussées de la même manière ou de manière comparable par les acteurs individuels.

En effet, quelles que soient les réserves venues de ça et là, la décision est entérinée : ni les réserves d'Etienne Garnier (voir cas page 5), de Philippe Auberger, de Xavier de Roux, parlementaires de la majorité ni celles du très respecté Pierre Mazeaud ne pourront faire basculer une machine désormais lancée.

7) Présentation du modèle politique

L'enseignant présentera à ce stade les différentes composantes du modèle politique en insistant sur le rôle des acteurs. Il montrera que les arguments, non seulement sont portés par des unités mais aussi par des individus qui « sponsorisent » telle ou telle option, générant ainsi des dynamiques qui conduisent à des décisions (voir transparent n° 8).

Il pourra être fait référence à ce propos aux travaux très instructifs sur l'agenda du dirigeant montrant que ce ne sont pas forcément les questions qui sont sur un plan rationnel, stratégique, qui parviennent sur l'agenda stratégique du dirigeant mais précisément les questions qui sont sponsorisées par certains individus influents qui se trouvent en situation de coalition explicite ou tacite dans l'organisation.

Il est manifeste que le modèle politique est particulièrement éclairant pour comprendre la décision de dissolution de l'Assemblée nationale par le président Chirac, puisque ce sont essentiellement des acteurs uniques, avec des objectifs propres et des stratégies propres qui

vont exercer des influences sur le décideur dans un sens ou dans un autres et avec plus ou moins de cohérence, au gré des évolutions du moment ou de la prétendue urgence. Ainsi, des conjonctions d'événements, voire d'articles publiés par les journaux, relancent l'activité de ces acteurs uniques percevant les problèmes de manière fortement différenciées. Ainsi, entre l'automne 1996 et le printemps 1997, l'usure du gouvernement Juppé est autant le fruit des commentateurs politiques que de la réalité des événements qui se déroulent.

8) Conclusion et implications pour les compétences du manager

Dans le cadre d'un cursus plus théorique (DEA par exemple), on pourra souligner qu'il existe des variantes de ces modèles comme par exemple pour le modèle politique, celui de l'incrémentalisme de Lindblom (1959), ou celui du modèle de la poubelle (March, Cohen, Olsen) ou l'approche des jeux de pouvoir de Mintzberg (1986).

En tout état de cause, pour tous les participants, il convient, avant de conclure, de préciser que les modèles de décision ainsi mis en évidence sont bien des archétypes théoriques, plus ou moins pertinents selon telle ou telle situation : le modèle organisationnel est souvent approprié pour les décisions de routine, le modèle politique très explicatif dans le cas des conflits plus personnalisés.

Au delà de ces conditions pertinentes d'utilisation, il convient de montrer que ces modèles sont simultanément à l'œuvre : les arguments théoriques avancés dans le modèle rationnel, que l'on croit présentés de manière égale, simultanément et dans le cadre d'une logique séquentielle d'évaluation, sont en fait présentés et appuyés au gré des actions menées par les individus entourant la personne chargée de la décision au fil du temps. De même, les individus ont leur activité en tant qu'individu et en tant qu'incarnation d'une unité (service) ayant une certaine mission. Ainsi, dans le cas cité en l'espèce Jacques Chirac est président de la République, il est aussi chef implicite de la majorité, il est enfin candidat à une entrée dans l'Histoire etc. Tous ces éléments entrent en ligne de compte simultanément et il intéressant de connaître quelles sont les pratiques dominantes en matières de décision.

Les modèles sont en fait entrecroisés même s'il y a plus ou moins des dominantes selon le contexte et selon les organisations. Précisément, les participants devront prendre conscience pour leurs évolutions professionnelles futures du fait que :

- les arguments ne se suffisent pas à eux-mêmes dans la prise de décision managériale mais ils doivent être portés et sponsorisés dans l'organisation de manière volontaire ;
- pour décider, il convient d'analyser autant les arguments de la décision que les pratiques de la décision dans les services, les unités ou l'organisation dans laquelle on est acteur afin que la décision ou le projet dont est porteur l'acteur se fraye un chemin dans l'organisation ; diagnostiquer qui est influent dans la décision
- pour décider, il y a autant de compétences analytiques que de compétences de nature comportementales.

Telles sont les leçons de ce cas et des modèles de décision plus généralement.

En ouverture, il pourra être fait allusion aux autres modèles de décision mis en évidence dans la littérature stratégique et notamment le modèle de la poubelle.

QUELQUES REFERENCES

Allison, G., Essence of decision, Little Brown, 1971.

- Cyert R.M et March, J.G., *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, 1970.
- Kahane, B., Abdessemed, T et Blanc, G., « Quel avenir pour la planification stratégique » ?, communication présentée à l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal (AIMS), 1997.
- March et Olsen, *Ambiguity and Choices in Organizations*, Bergen Universitetforlaget, 1976.
- Mintzberg, H., *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'Organisation, 1986.
- Nioche, J.P. et Laroche, H. "L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1994, pp. 64-78
- Nioche, J.P., ."Herbert Simon, sapeur et pontonnier de l'archipel des sciences sociales", *Revue Française de Gestion*, juin-août 1993, n° 94, pp. 74-78
- Simon, H., *Administration et Processus de décision*, Economica, 1984.

ANNEXE : TRANSPARENTS A LA DISPOSITION DE
L'ENSEIGNANT

CAS DISSOLUTION DE L'ASSEMBLEE NATIONALE EN FRANCE

QUESTIONS SUGGEREES

- analyser les différentes options envisageables pour le président de la République française
- quel est le rôle des différentes instances et organisations politiques dans la fabrique de la décision
- quel est le rôle des individus ? cerner la dynamique de groupe qui aboutit à la décision finale

LES DIFFERENTES OPTIONS ENVISAGEABLES



QUELS SONT LES OBJECTIFS DE LA DECISION STRATEGIQUE ?

- NE RIEN FAIRE
- NOUVEAU REMANIEMENT MINISTERIEL AVEC MAJORITE ELARGIE
- CHANGEMENT DE PREMIER MINISTRE
- REFERENDUM DE DIVERSION
- DISSOLUTION DE L'ASSEMBLEE NATIONALE

-> EN QUOI LA DISSOLUTION EST LA SOLUTION APPROPRIEE ?

LE MODELE RATIONNEL OU DE L'ACTEUR UNIQUE

- L'ORGANISATION SE CONFOND AVEC L'ACTEUR
UNIQUE : SON DIRIGEANT

- LA DECISION EST LE RESULTAT DE L'ANALYSE
RATIONNELLE :
 - FORMULATION DU PROBLEME
 - OBJECTIFS
 - OPTIONS
 - EVALUATIONS DES DECISIONS
 - CHOIX DE L'OPTION OPTIMALE

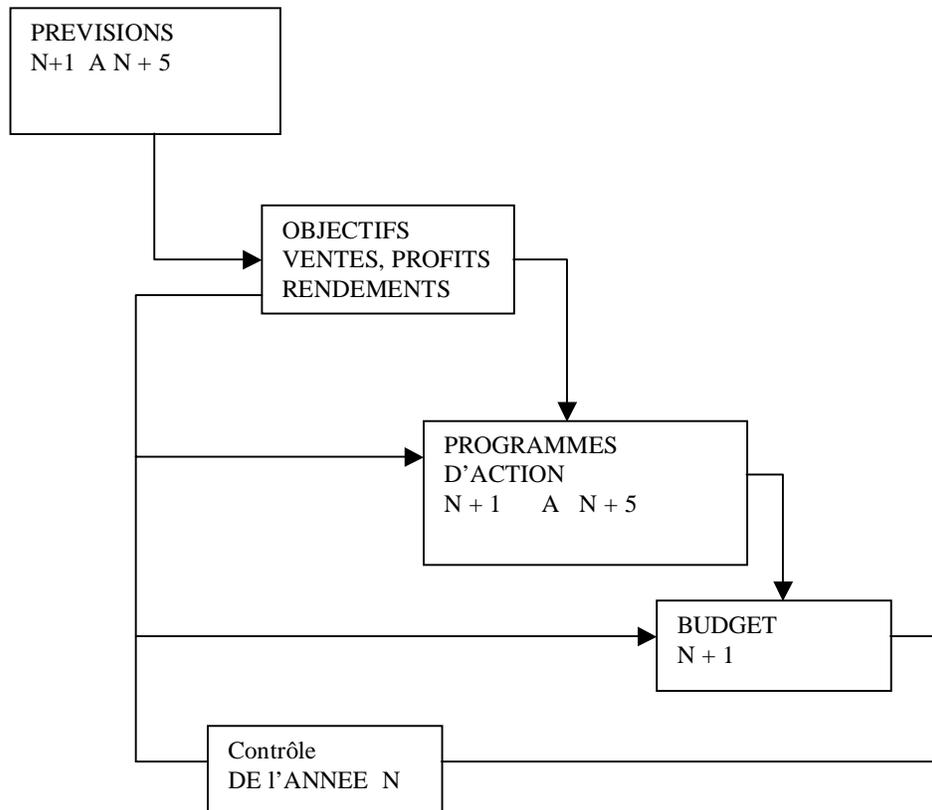
- L'IDEE EST CELLE DE L'OPTIMISATION SOUS
CONTRAINTES AVEC PLUS OU MOINS DE
SOPHISTICATION DANS L'EVALUATION ET LA
CALCUL ECONOMIQUE

- TOUTE ACTION DANS L'ORGANISATION EST LE
FRUIT D'UNE ANALYSE

- VISION DE LA DECISION DANS LA LIGNEE DE LA
THEORIE ECONOMIQUE CLASSIQUE

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LES ENTREPRISES

PROCESSUS FORMALISE DE PRISE DE DECISION QUI ELABORE UNE REPRESENTATION DE L'ETAT FUTUR DE L'ENTREPRISE, ET PRECISE LES MODALITES D'EVOLUTION VERS CET ETAT EN TERMES DE BUDGETS ET DE PLANS d' ACTIONS



LE RÔLE DES ORGANISATIONS DANS LA FABRIQUE DE LA DECISION

- DIFFERENTES INSTANCES OU UNITES ONT DES POSITIONS IMPORTANTES QUI INFLUENCENT LA DECISION
 - LES PARTIS POLITIQUES DE LA MAJORITE
 - LE SENAT
 - L'ASSEMBLEE NATIONALE
 - LES GROUPES POLITIQUE A L'ASSEMBLEE NATIONALE NOTAMMENT LE GROUPE RPR
 - LE CONSEIL CONSTITUTIONNEL
- CES UNITES ONT DES APPAREILS ET DES LOGIQUES DE FONCTIONNEMENT ET DES PROCEDURES PROPRES QU'ELLES DEFENDENT ET METTENT EN EXERGUE EN PERIODE DE RECHERCHE DE SOLUTIONS PAR LE DECIDEUR

LE MODELE ORGANISATIONNEL

- L'ORGANISATION EST UN ENSEMBLE D'UNITES
- CHAQUE UNITE A SES PROPRES PRIORITES, SES PROPRES REGLES DE FONCTIONNEMENT, SES PROPRES PROCEDURES ET SES PROPRES SOLUTIONS
- CHAQUE UNITE A UNE LECTURE PREDEFINIE ET PROPRE DU PROBLEME d'ENSEMBLE POSE A L'ORGANISATION
- L'ACTION EST LE RESULTAT DU TRAVAIL DES UNITES QUI PRODUISENT DES SOLUTIONS SATISFAISANTES

LE ROLE DES INDIVIDUS DANS LA FABRIQUE DE LA DECISION

LE ROLE DES PERSONNALITES INFLUENTES AUPRES DU PRESIDENT EST CENTRAL

- DANS LA RECONNAISSANCE MEME DE PROBLEME ET
DANS LA DETERMINATION DE SA NATURE PROFONDE :
DE
 - CLAUDE CHIRAC
 - DOMINIQUE DE VILLEPIN
 - JACQUES PILHAN

- DANS LA MISE EN ROUTE DE LA SOLUTION EGALEMENT
 - L'IDEE DE LA DISSOLUTION INTERVIENT SUBITEMENT
 - ELLE EST RELAYEE PAR LE COUPLE JUPPEE/VILLEPIN
 - PUIS PAR DES INCONTOURNABLES DU PRESIDENT

- LA DYNAMIQUE DE CONTAGION DANS LA DECISION EST
TELLE QUE LES AVIS CONTRAIRES SONT SANS ECHO
AUPRES DU PRESIDENT

LE MODELE POLITIQUE

- L'ORGANISATION EST UN ENSEMBLE DE JOUEURS
- CES JOUEURS SONT DOTES D'INTERETS ET D'OBJECTIFS PROPRES ET ONT DES DEGRES D'INFLUENCE DIVERS DANS L'ORGANISATION
- LES COALITIONS D'INTERETS OU DE POINTS DE VUE FORGENT LES DYNAMIQUES DE DECISION
- L'ACTION EST LE RESULTAT DES JEUX POLITIQUES DES ACTEURS OU DES GROUPES D'ACTEURS