

CAHIER DU LAMSADE

Laboratoire d'Analyse et Modélisation de Systèmes pour l'Aide à la Décision

(Université Paris IX Dauphine)

Equipe de Recherche Associée au C.N.R.S. N° 656

DESCRIPTION D'UN PROCESSUS DE DECISION (*)

II - Illustration : le cas de la raffinerie de Brest

N° 17-1978

G. HIRSCH
J.C. MARCHET

E. JACQUET-LAGREZE

Juillet 1978

(*) Recherche réalisée dans le cadre du projet LAMSADE/DGRST N° 76-7-1876
(Analyse, Théorie des organisations).

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
ABSTRACT	I
RESUME	I
0. <u>INTRODUCTION</u>	1
0.1 Finalités de ce cahier	1
0.2 Remarques introductives	1
1. <u>PRESENTATION DU CAS</u>	2
1.1 La période	2
1.2 Les acteurs	2
2. <u>LES PRINCIPAUX EVENEMENTS ET LES PHASES PRINCIPALES</u>	4
2.1 Evénements et complexité du processus	4
2.2 Les phases principales	4
3. <u>LES ACTIONS</u>	7
3.1 L'action de base et les alternatives	7
3.2 Les statuts de l'action de base	8
3.3 Les statuts des alternatives	9
4. <u>LES ACTES DE GESTION DES RESPONSABLES DU PROJET</u>	11
5. <u>LES ACTEURS ET LEURS PHASES</u>	12
5.1 Les marins-pêcheurs	13
5.2 Les compagnies pétrolières	14
6. <u>COMPLEMENTS SUR LES ACTEURS ET LES PROCESSUS</u>	16
6.1 Les intervenants	16
6.2 Les agis	16
6.3 Les groupes d'études	16
6.4 Les décideurs	16
6.5 Les alliances et les coalitions	16

	<u>Pages</u>
7. <u>REFLEXIONS SUR LES CONCEPTS ET EXTENSIONS</u>	18
7.1 Les facteurs d'environnement	18
7.2 Les oppositions intra-acteurs	19
7.3 Le degré de sensibilisation au processus en cours	20
7.4 Approfondissement de la notion de temps fort	20
8. <u>CONCLUSION</u>	20
ANNEXE : CONCEPTS PRESENTES DANS LE CAHIER [1]	22
REFERENCES	23

ABSTRACT

The main objective of this research paper is to provide the reader with a first illustration of the concepts developed in a previous paper "description of a decision-making process : a few concepts" ⁽¹⁾. The project under study is a project of a refinery development in the bay of Brest (France ; 1968-1974). The information comes from M. Lagadec's works and comments ⁽²⁾. An identification and definition of the major actions, actors and phases of the process have been tempted, and several other concepts pertinent to the description and understanding of the process are reviewed. The limits of all these concepts together with potential future research areas are evoked.

RESUME

Ce cahier de recherches a pour objet de présenter une première illustration des concepts définis dans le cahier "Description d'un processus de décision - I : Quelques concepts" ⁽³⁾. Le cas étudié est celui du projet d'implantation d'une raffinerie dans la rade de Brest (1968-1974). L'information provient des travaux et des commentaires de M. Lagadec ⁽⁴⁾. On a essayé d'identifier et de définir les principales actions, les acteurs, les phases présents dans le déroulement du processus étudié ainsi que plusieurs autres concepts développés pour mieux appréhender les processus de décision. Les limites des concepts utilisés ainsi que de futurs axes de recherche complémentaires sont également évoqués.

(1) See reference [1].

(2) See reference [2].

(3) Voir référence [1].

(4) Voir références [2] et [3].

0. INTRODUCTION

0.1 Finalités de ce cahier

Ce second cahier sur la description d'un processus de décision tente de montrer, dans le cas de la raffinerie de Brest, quelle est la pertinence et donc les limites des concepts présentés dans le cahier précédent [1]⁽¹⁾. Il s'agit là de l'étude d'un processus réel et dont la fin remonte à plusieurs années. Elle s'appuie essentiellement sur la thèse très claire et très détaillée de M. Lagadec [2] dont un très bref résumé peut être trouvé dans l'annexe d'un article du même auteur [3]. Des entretiens avec ce dernier ont permis d'apporter un certain nombre de compléments, précisions ou rectifications du contenu de notre analyse.

0.2 Remarques introductives

Il est de notre devoir d'insister sur le fait que non seulement le processus de décision étudié mais aussi la très grande qualité de la thèse de M. Lagadec sont particulièrement bien adaptés à l'objet de notre étude :

- les acteurs sont multiples et généralement décrits, tant sur le plan de leurs préférences que sur leurs interrelations ;
- les actions comprennent une action principale et un certain nombre d'alternatives plus ou moins explicitement envisagées ;
- la complexité du processus étudié nous permettra d'apprécier la pertinence de concepts aussi divers que phase, temps forts, statuts des actions, coalitions, ... et donc d'observer pourquoi et combien il est parfois délicat d'appliquer tel ou tel concept à des situations plus ou moins floues et/ou difficiles à décrire et cela d'autant plus que nous n'avons pas étudié directement le processus "in vivo".

(1) Les chiffres entre crochets renvoient à la liste des références établie à la fin du cahier.

1. PRESENTATION DU CAS

1.1 La période

Historiquement, le début du projet peut être fixé au 9 octobre 1968, date à laquelle fut prise la décision gouvernementale - lors d'un Conseil des Ministres - d'implanter une unité de raffinage et un appontement pétrolier dans la région brestoise. La décision du Premier Ministre, le 22 mars 1974, de reporter cette action sine die constitue de fait la fin du projet.

1.2 Les acteurs

Les acteurs principaux sont donnés par le tableau 1. Ce tableau, tiré de la thèse de M. Lagadec [2], répartit les acteurs en trois groupes selon qu'ils sont favorables, défavorables ou qu'ils ont une position moins claire vis-à-vis du projet. Il s'agit là donc d'une classification générale sur l'ensemble de la période considérée. Afin de donner un premier aperçu de la situation, on peut regrouper la plupart des acteurs, autres que les agis, en cinq grands groupes :

a) Les principaux responsables du projet (Municipalité de Brest, puis la Communauté Urbaine et le Syndicat Mixte créé le 21 juin 1971) ainsi que le Service de l'Équipement de Brest.

b) L'État (Présidents de la République successifs, Premiers Ministres, Conseils des Ministres, Préfet du Finistère, ...).

c) Les Marins-Pêcheurs-Ostréiculteurs.

d) Les Agriculteurs.

e) Les compagnies pétrolières.

Tableau 1 : Acteurs principaux (*)

Favorables au projet	Aux positions plus ou moins claires	Opposés au projet
. <u>Principaux responsables :</u> { Municipalité de Brest (1) puis Communauté et Syndicat mixte Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) Service de l'Équipement de Brest (2) . M. de Bennetot, Député UDR de Brest, Conseiller Général . Jeune Chambre Economique de Brest et de la Région (JCEBR) (1) Avec, depuis plus de 20 ans à sa tête, G. Lombard (Sénateur-Maire de Brest et Conseiller Général jusqu'en 1973 puis Sénateur et Président de la Communauté Urbaine de Brest et Président du Syndicat Mixte). (2) Son responsable, M. Pommelet, s'est engagé personnellement dans la défense du projet.	. Conseil Général . CGT, Parti Communiste . Etat - Présidents de la République successifs - Premiers Ministres successifs - Préfecture et Préfet du Finistère	. Marins-Pêcheurs et Ostréiculteurs de la Rade de Brest : - Comité des Pêches (3) - Syndicat des Marins CFDT - Syndicat des Ostréiculteurs - Union des Coopératives Ostréicoles de l'Ouest Bretagne (UNICOB) . Agriculteurs - Comité de Défense des Agriculteurs de Lanvian - Syndicats locaux des exploitants agricoles de Guipavas, St-Divy, Kersaint ; - Fédération Départementale des Syndicats d'Exploitants Agricoles du Finistère . E. Leclerc (4) . G. de Poulpiquet, député UDR du Finistère, Conseiller Général . Personnalités et Organismes scientifiques . Union Démocratique Bretonne . Parti Socialiste . CFDT . Presse Locale . Compagnies pétrolières (3) Avec, à sa tête, H. Didou, tenu pour le leader des Marins-Pêcheurs-Ostréiculteurs (4) Patron des "Centres de distribution Leclerc", plusieurs fois candidat aux élections législatives.

(*) Ce tableau est essentiellement le tableau 1 appelé "Carte simplifiée du conflit" dans la thèse de M. Lagadec [2]. Nous n'avons pas inclus dans ce tableau les autres que les marins-pêcheurs, ostréiculteurs et agriculteurs, c'est-à-dire les autres administrés de la région qui ont été fort apathiques, au dire de M. Lagadec.

2. LES PRINCIPAUX EVENEMENTS ET LES PHASES PRINCIPALES

2.1 Evénements et complexité du processus

Le projet, ou plutôt le déroulement du processus étudié, est d'une grande complexité. De nombreux événements tels que déclarations, informations, études, recommandations, prises de position, mise en oeuvre de décision, actes divers de gestion, pour ne citer que les événements les plus fréquents et les mieux connus, émaillent la période considérée. On peut mesurer la complexité du processus quand on considère que certains événements sont liés ou touchent seulement certains acteurs, simultanément ou non, et que d'autres, quoique plus généraux dans leur essence, ne sont pas forcément connus de tous. Dès qu'il s'agit, à un second niveau, d'essayer d'identifier les interactions entre les différents acteurs à la suite de tel ou tel événement, nous ne pouvons, la plupart du temps, que nous limiter à quelques interactions jugées essentielles compte tenu de notre propre perception du processus et des informations disponibles.

Néanmoins, il nous paraît indispensable, pour appréhender le processus, de définir un certain nombre de phases principales sur la période considérée.

2.2 Les phases principales

Par rapport à la définition de phase proposée dans [1] qui privilégie l'intervalle séparant deux temps forts consécutifs pour un acteur donné, les phases principales indiquées ci-dessous sont des phases objectives dans la mesure où elles sont communes et - constatées pratiquement - pour les acteurs principaux concernés par l'évolution du projet. Nous observons déjà que les événements listés en 2.1 sont généralement des temps forts pour au moins un des acteurs en présence.

On peut distinguer quatre phases principales (notées I à IV) :

- I - Phase d'Etude (1968 à fin 1971)
- II - Phase d'Informations (fin 1971 à fin 1972)
- III - Phase de Démarrage et d'Affirmation du Projet (fin 1972 à mi-octobre 1973)
- IV - Phase de Remise en Cause puis d'arrêt du Projet (mi-octobre 1973 au 22 mars 1974).

Le tableau 2 illustre ces phases, les temps forts les déterminant, ainsi que quelques autres événements importants et tente d'affiner le découpage en proposant des phases, notées A à G, à l'intérieur des phases principales I, II, III et IV.

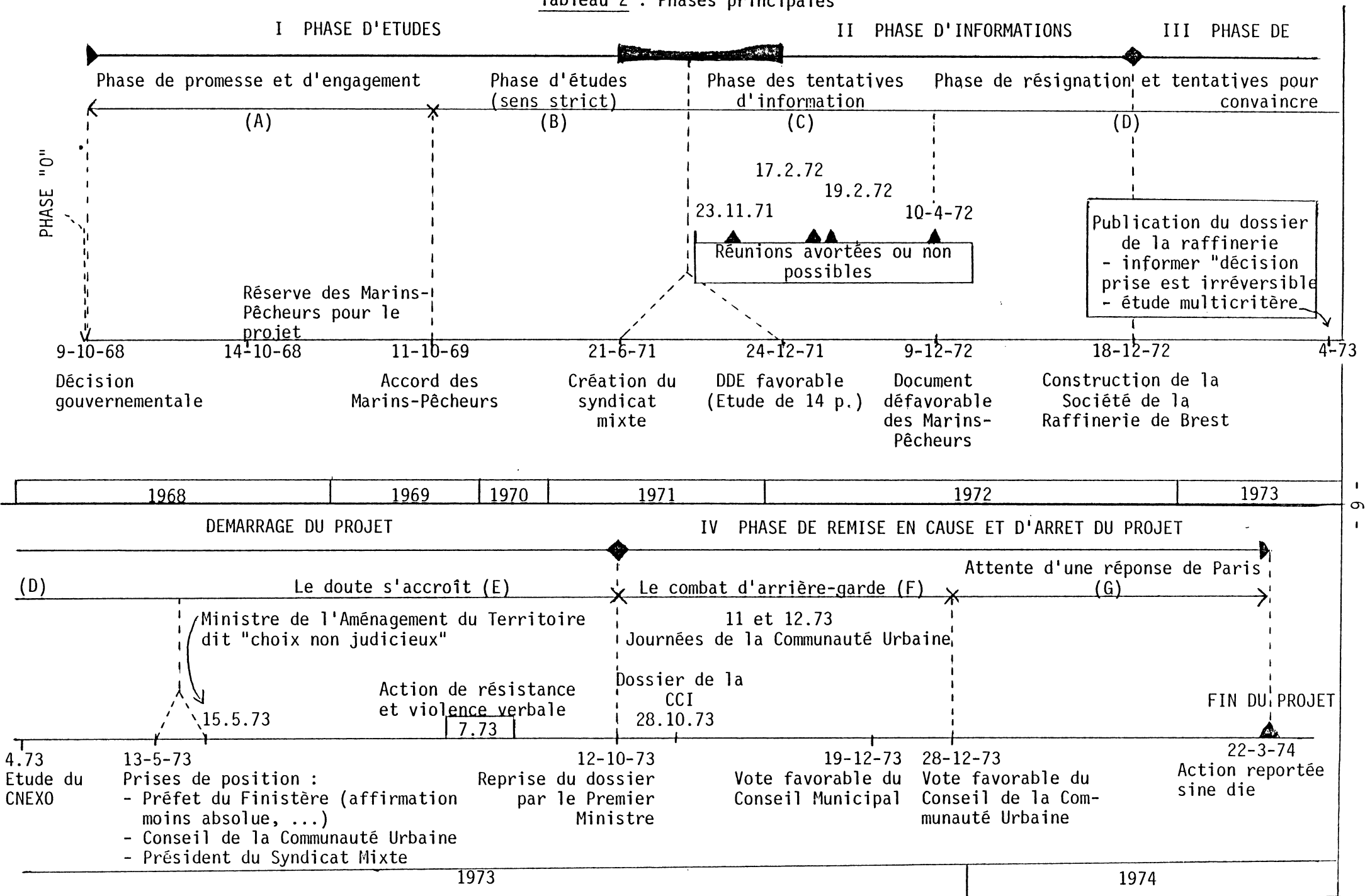
Il est clair qu'à cause de leur caractère commun à l'ensemble des acteurs en présence, les phases principales n'ont pas toujours des limites d'une très grande précision. Il est cependant légitime de conclure que ces phases principales sont complémentaires des phases, peut-être plus précises, spécifiques à chaque acteur ⁽¹⁾. Dans le cas de la raffinerie de Brest, les temps forts existants ne sont presque exclusivement constitués que par des événements importants externes à l'acteur considéré tels que les prises de décision d'un autre acteur, la publication d'un dossier, une manifestation, la création ou la constitution d'une nouvelle entité, etc.

Il faut aussi reconnaître que le découpage en phases principales résulte en partie de la perception, puis de la description, du processus faites par M. Lagadec. Autrement dit, il y a déjà là une modélisation antérieure d'un fragment d'une réalité, c'est-à-dire qu'on retrouve ainsi la définition de modèle donnée dans le Cahier précédent.

Enfin, il convient d'ajouter que la fixation du début du projet à la date de la décision gouvernementale du 9 octobre 1968 est une simplification due notamment au fait qu'on possède peu d'éléments du dossier

(1) Voir partie 5 : "Les acteurs et leurs phases".

Tableau 2 : Phases principales



antérieurs à cette date. Après discussion avec M. Lagadec qui a insisté sur les revendications de mouvements d'Unité Bretonne, notamment en mai 1968, et sur la position du député du Finistère G. de Poulpiquet qui, en 1968, en tant que Président de la Commission Parlementaire du C.E.L.I.B. a mené des pourparlers avec le Président de Gaulle puis M. Pompidou pour faire admettre le principe d'un plan d'équipement pour la Bretagne, il nous paraît légitime de définir une phase "0", antérieure à la phase I, qui pourrait être baptisée "Prolégomènes du processus étudié" et qui, à notre avis, permet d'atténuer la rigueur imposée par la fixation du début de la première phase principale. Là encore, on retrouve le côté parfois peu précis de temps fort ou de "l'art de la découpe" inhérent à toute modélisation, donc appréhension d'un processus de décision.

3. LES ACTIONS

Dans cette partie, on mentionne d'abord ce qu'est l'action de base et les alternatives à cette action de base. Puis on étudie les statuts de l'action de base, qui est essentiellement l'action de référence principale, et enfin on détermine les statuts des alternatives.

3.1 L'action de base et les alternatives

Parmi l'ensemble des actions perçues et plus ou moins envisagées, il y a :

- a) l'action de base, c'est-à-dire la décision d'implanter une raffinerie d'une capacité de 3 à 4 millions de tonnes et un appontement pétrolier pour navires de 200 000 tonnes ;

b) des alternatives à cette action de base, c'est-à-dire des alternatives tant au choix de développement de la région qu'à la localisation géographique de l'action de base.

Les alternatives de développement sont :

- la réparation navale ;
- l'aquaculture ;
- l'agriculture ;
- l'horticulture ;
- l'industrie agro-alimentaire ;
- le déclin prévisible du raffinage dans les pays non producteurs de pétrole.

Les alternatives de localisation géographique de l'action de base sont :

- Douarnenez ;
- Donges, ... et harmonisation du développement régional ;
- les lieux de consommation, ...

3.2 Les statuts de l'action de base

Le principe de l'action de base fut décidé le 9 octobre 1968 par le Gouvernement dans le cadre d'une série de mesures en faveur de la Bretagne. Sauf par E. Leclerc, cette décision fut peu discutée cette année-là, ni par ses futurs défenseurs, ni par ses futurs opposants.

L'action fut redéclarée, ou notifiée, le 2 février 1969 par le Président de la République. Les études démarrèrent seulement à la fin de l'année 1971. Notons que l'on peut préciser que l'action fut ensuite engagée, le début de la réalisation pouvant être identifié par des études, des achats de terrain, etc. La création du Syndicat Mixte le 21 juin 1971 est même un acte de gestion. L'action de base fut renotifiée par le Président de la République le 22 octobre 1971.

L'action de base fut en fait et de façon permanente l'action de référence principale ; les autres actions de référence - ayant servi plus ou moins directement à évaluer l'action de base - sont constituées par un ensemble d'actions plus ou moins similaires à cette dernière. Le tableau 3 rassemble l'essentiel de ces actions de référence en spécifiant par qui sont proposées ou évoquées et pour quelles raisons.

L'action de base fut la seule action évaluée (le rapport de 14 pages d'étude de la DDE le 24 décembre 1971, le rapport du CNEXO en avril 1973, ...). Il faut observer que ces études ont toutes été faites une fois la décision prise. Non seulement aucune action alternative n'est évaluée mais les premières études de l'action de base donnent lieu à des rapports fort minces. Il n'y a donc pas eu d'action préconisée par une activité d'aide à la décision, au sens où nous l'avons définie et les études fournies par les tenants du projet ont été essentiellement réalisées à des fins d'argumentation, voire de justification.

3.3 Les statuts des alternatives

En ce qui concerne le statut des actions alternatives, il faut tout d'abord remarquer sur, si elles ont été perçues et généralement envisagées par certains acteurs (Marins-Pêcheurs, E. Leclerc, le Préfet du Finistère, G. de Poulpiquet, divers experts, ...), cela a été fait après la décision sur l'action de base. De plus, aucune des alternatives n'a été étudiée, évaluée ou proposée aux décideurs. Seule l'alternative de localisation de la raffinerie à Douarnenez a fait l'objet, par le décideur, d'une comparaison multicritère très simple et sans doute très critiquable d'après M. Lagadec. Donc il y a eu incontestablement absence, disons insuffisance au mieux, d'analyses sérieuses des alternatives perçues. A partir du moment où une seule action (l'action de base en l'occurrence) est présentée par les tenants du projet comme irréversible, on peut se demander quels acteurs peuvent faire procéder à une analyse sérieuse d'alternatives et avec quels moyens. Il est significatif d'observer que les alternatives perçues sont presque toujours le fait des opposants au projet et plus précisément des marins-pêcheurs, des agriculteurs et d'E. Leclerc principalement.

Action de référence		Acteurs la proposant	Nature des évaluations comparatives
Nature	Localisation		
Implantation Raffinerie	Etang de Berre (France)	Responsables implantation raff. de Brest Comité local des pêches	Nécessité du développement Indemnisation
Implantation Raffinerie Marifu	Baie d'Hiroshima (Japon)	Responsables implantation raff. de Brest	Coexistence Pétrole-Conchyliculture
		Chercheur ISTPM	Non-coexistence Pétrole-Conchyliculture
Implantation Raffinerie de Frontignan	Etang de Berre (France)	de Bennetot	Coexistence Pétrole-Aquaculture
		Marins-Pêcheurs	Non-coexistence Pétrole-Aquaculture
Implantation Raffinerie FDSEA	Rhône Bas-Rhin Gironde	Agriculteurs	Pollutions diverses (directes, nappes eau, bruits, odeurs, ...), l'impact "marketing" sur l'agriculture, les dangers pour l'homme, la confiance à accorder aux promesses, ...
Raffinerie	Irlande	E. Leclerc	Pollutions et qualité des promesses faites
Abattoirs de la Villette	Paris	E. Leclerc	Echec technique et financier, mauvaise décision administrative
Implantation Raffinerie	Maine (Etats-Unis)	J.Y. Birrien (Economiste)	Rôle de l'information et sa libre disposition
Raffinerie	Vernon (France)	Promoteurs du projet	Raffinerie propre

Tableau 3 : Les actions de référence (autres que l'action de base)

Il est caractéristique de remarquer que les alternatives qui ne furent en fait ni étudiées ni évaluées ⁽¹⁾ et donc refusées par les tenants du projet ne constituèrent pas des actions de références. Elles ne furent d'ailleurs pas davantage préconisées par une activité d'aide à la décision. Les alternatives mises en avant par les opposants au projet furent seulement préférées par ces derniers à l'action de base déjà décidée. Ainsi les actions alternatives eurent un rôle effacé et, par là-même, ne sont pas associées aux temps forts du processus.

4. LES ACTES DE GESTION DES RESPONSABLES DU PROJET

Les actes de gestion explicites et formalisés principaux des responsables du projet sont les suivants :

- 1) Décision gouvernementale du 9 octobre 1968 de promesse et d'engagement du projet.
- 2) Création du G.I.E. de la raffinerie de Brest le 15 janvier 1971.
- 3) Création du syndicat mixte le 21 juin 1971. Ce syndicat mixte comprend les représentants du Finistère, de la Chambre de Commerce et d'Industrie et de la municipalité brestoise.
- 4) Mise en oeuvre du projet. Cette première étape comprend les enquêtes d'utilité publique, la recherche d'information, les achats de terrains, expropriations, etc.
- 5) Constitution de la société de la raffinerie de Brest le 18 décembre 1972.

(1) En fait, une comparaison simple a été effectuée entre les sites de Douarnenez et de Brest pour le projet. Six critères ont été utilisés et évalués de façon assez grossière (voir [2] p. 49-50 et Annexe 3). Notons que les pêcheurs préfèrent le site de Douarnenez.

- 6) Offres d'engineering lancées en août 1973.
- 7) Reprise du dossier par le Premier Ministre.
- 8) Action reportée sine die par le Premier Ministre le 22 mars 1974.

Ces deux derniers actes sont externes aux responsables du projet. Il serait sans doute possible d'affiner la liste précédente en incorporant d'autres actes tels que l'organisation de réunions, de séances d'information, lancement d'enquêtes, etc. mais il est plus fructueux d'observer que nous sommes en présence d'un schéma linéaire fondé sur l'action de base : les actes 2 et 3 permettent 4, l'acte 5 permet 6, l'acte 7 permet 8.

Cependant, il faut noter que nous avons listé les actes les plus importants mais aussi les actes les plus explicites et formalisés et qu'ainsi on privilégie de facto les parties visibles de l'iceberg comme l'a fait remarquer M. Lagadec. Là encore, "l'art de la découpe" a eu lieu mais il est raisonnable d'estimer qu'il est non seulement légitime mais sans doute indispensable pour analyser, étudier ou permettre une approche scientifique d'un processus de décision ou d'un processus lié à une décision tant soit peu complexe.

Enfin, remarquons que les actes de gestion ne sont destinés ni à rechercher de nouvelles actions ni à créer des concertations ou des négociations. Il s'agit presque exclusivement de faire entrer dans les faits la décision initiale.

5. LES ACTEURS ET LEURS PHASES

Pour déterminer quelles sont les phases propres à différents acteurs, nous avons choisi parmi ces derniers les cas les plus caractéristiques et sur lesquels l'information est assez fournie :

- les marins-pêcheurs ;
- les compagnies pétrolières.

5.1 Les Marins-Pêcheurs

I - Phase plutôt favorable (1968-1971)

- Temps fort initial : décision gouvernementale du 9 octobre 1968.

Evénements maieurs :

- . motion du 14 octobre 1968 renfermant les craintes et réserves des marins-pêcheurs (restée sans réponse) ;
- . prise de position favorable au projet du 11 octobre 1969.
- Temps fort :
 - . au moins de juin 1971 : conférence de presse des responsables du projet où il n'y a pas de discussion sur l'information.

II - Phase d'interrogations (juin 1971-février 1972)

- Pendant cette phase, les marins-pêcheurs s'aperçoivent qu'ils n'ont comme information que le rapport de 14 pages de la DDE du 24 décembre 1971 qui est fort contestable.
- Temps fort :
 - . mois de février 1972 : réunion boudée le 19 et non acceptation de l'information transmise.

III - Phase de recherche d'information et d'opposition (février 1972-février 1973)

Evénements majeurs :

- recherches d'informations précises auprès de l'ISTPM, du directeur du CERBOM, du CNEXO ;
- non acceptation de la plaquette éditée par le syndicat mixte ;
- après ces démarches pour obtenir des études puis des garanties et visant à préciser leur position, les marins-pêcheurs signifient leur opposition au projet :
 - . le 10 janvier 1973 : lettre au Président de la République,
 - . le 16 janvier 1973 : lettre au Premier Ministre,
 - . le 18 janvier 1973 : lettre au Ministre de l'Aménagement du Territoire,
 - . le 22 janvier 1973 : lettre au Ministre des Transports.

- Temps fort :

- . le 24 février 1973 : manifestation publique contre le projet.

IV - Phase d'opposition violente (mars 1973-octobre 1973)

Evénements majeurs :

- . le 9 juillet 1973 : blocage de la rade de Brest ;
- . le 13 juillet 1973 : discours violent du président du comité local des pêches lors d'une inauguration.

- Temps fort :

- . le 12 octobre 1973 : venue du Premier Ministre.

V - Phase d'attente active de la mort du projet (octobre 1973-mars 1974)

Evénements majeurs :

- . période de la campagne lancée par la Chambre de Commerce et d'Industrie pour informer les élus puis quelques réunions organisées par la Communauté Urbaine.

- Temps fort :

- . ajournement du projet du 22 mars 1974.

Il faut remarquer que ces cinq phases sont en accord avec les phases principales plus générales du tableau 2.

5.2 Les compagnies pétrolières

Les compagnies pétrolières ont eu une attitude plus effacée face au projet qui a été pour eux un fait accompli puis accepté passivement en temporisant et enfin le fait s'est dissipé. Il en résulte qu'on peut distinguer trois grandes phases pour les compagnies pétrolières.

I - Phase du fait accompli (1968 à octobre 1971)

Temps fort : lettre du Président Pompidou aux responsables des compagnies pétrolières (1968).

Evénement majeur : G.I.E. de la raffinerie de Brest constitué le 15 janvier 1971.

Temps fort - octobre 1971 :

- le 20 : déjeuner à l'Elysée des présidents des diverses sociétés qui sont remerciés - sans discussion préalable - pour avoir bien voulu construire une raffinerie à Brest ;
- le 22 : affirmation du Président de la République à Brest que "la création de la raffinerie était définitivement acquise en dépit des réticences longtemps rencontrées".

II - Phase du fait accepté passivement et de la temporisation (octobre 1971-automne 1973)

Evénements majeurs :

- réunions de travail avec le responsable du projet mettant en évidence les difficultés et les retards ;
- constitution de la société de la raffinerie de Brest le 18 décembre 1972 ;
- lancement des offres d'engineering en août 1973.

Temps fort : le responsable du projet, M. Ventajou, gèle les opérations en cours, suite au discours de P. Messmer et de la guerre du Kippour.

III - Phase : le fait dissipé (automne 1973-mars 1974)

Evénements majeurs : au début de l'année 1974, les raffineurs s'expriment puis demandent l'arrêt du projet.

Temps fort : ajournement du projet le 22 mars 1974 par P. Messmer.

Là encore, ces phases spécifiques aux compagnies pétrolières sont compatibles avec les phases principales définies antérieurement.

6. COMPLEMENTS SUR LES ACTEURS ET LES PROCESSUS

6.1 Les intervenants

Les intervenants ou acteurs les plus "actifs" ou agissants sont soit les tenants très actifs du projet : MM. de Bennetot, Lombard, la C.C.I., le syndicat mixte, la communauté urbaine, ..., soit les opposants tels que les marins-pêcheurs, agriculteurs, les compagnies pétrolières, MM. Leclerc, G. de Poulpiquet, ...

6.2 Les agis

Les agis autres que les intervenants (marins-pêcheurs, agriculteurs) ne sont guère qu'évoqués indirectement, notamment par les opposants du projet au sujet des problèmes de pollution et également par les tenants du projet qui cherchent leur appui pour le rendre populaire. Ces agis sont représentés indirectement par leurs élus, députés, maires, la communauté urbaine, la Chambre de Commerce et d'Industrie, etc. mais aucune représentation unique et systématique envers le projet n'a existé.

6.3 Les groupes d'étude

Les hommes d'étude et les chercheurs sont soit sollicités directement soit cités ex post d'après des travaux déjà effectués. Il ne s'agit pas d'hommes d'études devant préconiser telle ou telle solution mais plus simplement on leur demande des résultats scientifiques concernant l'action de base envisagée et décidée. Ces hommes d'études sont sollicités presque exclusivement par les opposants au projet.

6.4 Les décideurs

Les décideurs, au niveau le plus élevé, sont nationaux (Présidents de la République, Premiers Ministres). Au niveau local, il s'agit sur-

tout d'acteurs responsables intervenant activement compte tenu des décisions des décideurs nationaux. Il ne s'agit donc plus de décideurs purs ou notaires de décisions mais plutôt de promoteurs de l'action de base.

6.5 Les alliances et coalitions

On peut se demander s'il y a eu des alliances ou des coalitions d'acteurs dans le processus étudié.

En ce qui concerne une éventuelle alliance entre les marins-pêcheurs et les compagnies pétrolières, la réponse est négative. Les marins-pêcheurs semblent avoir pris bien soin de ne pas sortir de positions strictement professionnelles et catégorielles. En fait, les professionnels de la rade n'ont bénéficié que de la compréhension des raffineurs mais rien de plus selon leurs dires. Il y eut tout au plus cette boutade de M. Ventajou ⁽¹⁾ qui, visitant les installations ostréicoles, dit en passant devant une pile d'étiquettes "Sauvons la rade de Brest" : "Il y en a encore qui vont dire que ce sont les pétroliers qui vous ont payé cela, Monsieur Didou" ⁽²⁾.

Il y a un rapprochement, en novembre 1973, entre G. de Poulpiquet, député U.D.R. du Finistère et les opposants au projet pour demander l'abandon de ce dernier mais on ne peut pas parler d'alliance au sens où nous l'avons définie dans [1].

Si pour E. Leclerc "l'unification (de l'opposition) est bien faite" et s'il la juge "beaucoup plus poussée qu'on ne peut se l'imaginer", il n'en reste par moins qu'il est impossible de mettre en évidence un processus de coalition. Notre définition d'alliance n'est également applicable ni aux opposants ni même directement aux tenants du projet. En effet, peut-on affirmer qu'une attitude observée d'union entre certains

(1) Voir 5.2.

(2) Voir tableau 1.

acteurs à un moment précis est suffisante pour proclamer qu'il existe une alliance ? Etant donné que notre étude a été faite après l'achèvement du processus en cause, nous ne pouvons répondre affirmativement à cette question. Mais même lors d'une analyse "in vivo", la réponse à cette question restera probablement fort délicate.

Dans le présent cas, connaître assez systématiquement ce qu'un acteur pense des autres acteurs ne nous aide pas à répondre davantage à cette question. A propos de la perception des autres acteurs et de leur "poids", notons que le point de vue des responsables du projet sur l'importance des marins-pêcheurs : "En réalité, les marins-pêcheurs ne sont pas 1 200 mais 350 ou 400 ; pour atteindre le chiffre de 1 200, il faut compter ceux qui viennent pêcher en rade une ou deux fois par an ([2], p. 51).

7. AUTRES REFLEXIONS SUR LES CONCEPTS ET EXTENSIONS

7.1 Les facteurs d'environnement

Par exemple, la guerre du Kippour, absolument externe au processus étudié, a constitué un facteur défavorable au projet (voir 5.2, phase II). Il serait intéressant de chercher ou mentionner dans les cas étudiés les facteurs environnementaux favorables/défavorables ; existants/pouvant influencer sur le processus et leur probabilité de réalisation. On retrouve une approche analogue à celle de la théorie des jeux. Cependant, il est intéressant de distinguer trois types d'incertitude :

α) incertitude due aux états de la nature, au sens de la théorie de la décision : il s'agit d'une incertitude due à un facteur externe non contrôlable (colonne 3 du tableau 4) ;

β) incertitude liée aux décisions d'autres acteurs dans un autre processus que celui étudié (case 2B) ⁽¹⁾ ;

γ) incertitude liée aux décisions (actes de gestion) des acteurs du processus étudié et prises dans le cadre de ce processus (case 1A).

Source Champ d'application	1 Acteurs du processus Facteurs internes	2 Autres acteurs	3 Evénements externes (états de la nature)
processus étudié (A)	γ		α
autre processus (B)	β	β Facteurs environnementaux	

Tableau 4 : Sources d'incertitude et ses champs d'application

Il semble que chacune des sources d'incertitude du tableau 4 puisse être à l'origine d'un temps fort pour un acteur du processus étudié. L'incertitude de type γ apparaît néanmoins être la plus fréquente et par ailleurs la plus étudiée sur un plan théorique (par exemple en théorie des jeux).

7.2 Les conflits intra-acteurs et les évolutions de la préférence

L'évolution de la préférence d'un acteur peut varier significativement avec le temps. Prenons l'exemple de l'acteur "marins-pêcheurs" et reportons-nous au tableau 2. On s'aperçoit que cet acteur est d'abord réservé (14.10.68) puis donne son accord au projet (11.10.69) puis s'amorce une phase où la recherche d'information qui aboutit à un document défavorable (le 9.12.72) et finalement l'opposition se fait plus violente (7.73). Cette évolution générale n'est ni régulière ni connue de façon continue.

(1) Ce cas peut s'étendre à la case du bas de la colonne 1 où les acteurs du processus étudié agissent dans le cadre d'un autre processus.

Pour illustrer ce qu'est un conflit intra-acteur, citons simplement la position du syndicat CFDT qui est d'une part favorable au projet en tant que facteur créateur d'emplois mais d'autre part parfaitement compréhensif à propos de l'opposition des marins-pêcheurs.

7.3 Degré de sensibilisation au processus en cours

Le degré de sensibilisation au processus en cours de développement est variable d'un acteur à l'autre : les marins-pêcheurs sont très sensibles alors que les agis le sont peu ou pas. Pour les agis, en fait, leur degré de sensibilisation est implicitement évalué par leurs représentants (maire, municipalité, ...) qui ne peuvent en faire totalement abstraction. La classification entre différents types d'acteurs (décideur, homme d'étude, médiateur, intervenant, ...) ne suffit pas à rendre compte de cet aspect du processus qui semble très important.

7.4 Approfondissement de la notion de temps fort

Le temps fort n'est pas forcément ponctuel dans le temps mais il peut être constitué, comme nous l'avons vu, d'une "période forte". Cette période peut être appréciée en fonction de l'horizon du processus ; elle pourrait même être une véritable phase. Corrélativement, les phases séparant deux périodes fortes consécutives sont elles-mêmes empreintes d'un certain flou dans leur délimitation. Vouloir leur imposer des limites strictes serait fausser la description de la réalité et implicitement avancer une certaine explication du processus étudié.

8. CONCLUSION

Dans un premier temps, indiquons quels sont les concepts pertinents et utiles à l'étude du cas de la raffinerie de Brest et ceux qui ne lui sont pas applicables.

Concepts les plus pertinents et utiles à l'étude en cours

- notions d'acteurs, d'actions, d'actes de gestion, de phases et de temps forts ;
- statuts des actions et des acteurs ;
- action de base et alternatives ; actions de référence ;
- notions d'alliance et de coalition.

Concepts ne s'appliquant pas ou peu au cas présent

- processus d'évaluation et d'élaboration de la préférence ;
- notion de critère.

Cette liste est évidemment assez grossière. Il est encourageant de remarquer que les concepts les moins pertinents dans notre cas le sont souvent à cause de nos informations limitées dans l'étude d'un cas ex-post. De plus, ces concepts sont de nature complexe et ils ont été moins développés en général que les concepts jugés ici les plus pertinents. C'est notamment le cas pour le processus d'évaluation et d'élaboration de la préférence. Les réseaux relationnels entre acteurs n'ont été ici qu'abordés incidemment. Là encore, l'information limitée ou non systématique et la difficulté de connaître de façon non ponctuelle la quantité et la qualité de ces réseaux ne nous ont pas permis de les décrire exhaustivement.

Enfin, il est naturel de constater que la plupart des concepts présentés dans le cahier précédent et faisant l'objet ici d'une liste donnée en annexe sont de nature plutôt microscopique, voire individuelle, alors que le cas étudié lui est macroscopique. De cette confrontation il ressort que de nombreux concepts ont heureusement une validité indépendante du cadre microéconomique ou macroéconomique dans lequel se déroule un processus. Cependant, on peut se demander s'il ne faut pas développer certains concepts spécifiques à un cadre donné. On observe que certains concepts sont plus pertinents dans un cadre que dans un autre. Par ailleurs, on est obligé de constater que la réconciliation ou l'harmonisation des théories microéconomiques de l'individu avec les approches macroéconomiques ne sera pas une tâche aisée à mener si l'on veut poursuivre l'étude des processus de décision.

ANNEXE : CONCEPTS PRESENTES DANS LE CAHIER [1]

acte de codification	médiateur
acte de gestion	modèle
acteur	nuage de conséquences
action compromis	phase
de référence	préférence stricte
engagée	préférence faible
envisagée	présomption de préférence
évaluée	procédure
notifiée	processus
perçue	processus de coalition
refusée	d'évaluation et d'élaboration de la préférence
activité d'aide à la décision	de perception
agi	temps fort
code	surclassement
conseiller	système
conséquence	système d'information
corps constitué	de relations (réseau relationnel)
critère explicite	de valeurs
extériorisé	
formalisé	
implicite	
intériorisé	
non formalisé	
décideur	
état d'avancement du processus	
évolution	
homme d'étude	
incomparabilité	
indifférence	
intervenants	

REFERENCES

- [1] JACQUET-LAGREZE E., ROY B., MOSCAROLA J., HIRSCH G. - "Description d'un processus de décision - I : Quelques concepts". Cahier LAMSADE n° 13, Université Paris IX Dauphine, 1978.

- [2] LAGADEC P. - "L'impact des grands projets de développement sur l'environnement : Le cas de la raffinerie de Brest, contribution à la théorie de la planification". Thèse de Doctorat 3e Cycle, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1976.

- [3] LAGADEC P. - "L'étude d'impact : Instrument d'évaluation des décisions lourdes". Futuribles, n° 9, hiver 1977, pp. 23-54.