

Denis DAUCHY
EDHEC
Professeur associé
Département Management et Stratégie
58, rue du Port
59046 Lille Cedex
☎ 20 15 44 80
Fax: 20 15 45 01

L'introduction de la dimension institutionnelle dans la modélisation stratégique: apports constructivistes

Recherche aboutie

La dimension institutionnelle porte sur l'étude de la firme dans son unité¹ et de

l'ensemble des règles fondant son fonctionnement, en particulier posées par le droit: forme juridique, structure de propriété... Cette dimension est au coeur de débats d'intérêts majeurs et croissants: prise en compte de la variété des formes d'action liées à la vie des affaires, explication économique des choix stratégiques modifiant les frontières organisationnelles, relation entre la structure de propriété et la performance ou les décisions stratégiques, gouvernement d'entreprise...

Cette contribution s'appuie sur les questionnements suivants.

Comment introduire explicitement la dimension institutionnelle dans la modélisation stratégique? Quelle représentation sous-jacente de la firme?

Comment intégrer dans cette modélisation la pluralité des acteurs stratégiques, en particulier selon leur position de propriétaire ou d'agent managérial?

Comment situer l'identité et les rôles d'entités telles que le conseil d'administration dans la modélisation du processus de décision stratégique?

Nous montrons qu'une inscription constructiviste permet d'introduire une structuration institutionnelle de la firme au bénéfice du raisonnement stratégique et de situer la position "cognitive" des acteurs institutionnels (représentants le pouvoir de propriété) au sein du processus de décision stratégique.

Notre présentation éclairera, dans un premier temps, une perspective institutionnelle essentiellement développée, jusqu'à présent, en théorie des organisations et en sciences économiques. Les prolongements en stratégie d'entreprise seront examinés. Nous nous interrogerons ensuite sur la possibilité d'un élargissement institutionnel plus direct de la modélisation stratégique. En partant de l'école de la conception en stratégie, la mobilisation de concepts constructivistes et l'étude clinique d'un groupe coopératif agro-alimentaire nous permettront de proposer un tel élargissement et ses implications sur l'approche de la décision.

La perspective institutionnelle en théorie des organisations

Selon Pfeffer (1976), la littérature organisationnelle, par la domination du thème du management des hommes, a trop négligé le rôle institutionnel du management. Quelques théoriciens des organisations peuvent cependant être nommés pour leur position institutionnelle.

Pfeffer cite les trois niveaux organisationnels mis en évidence par Parsons (1960): le niveau technique, le niveau administratif et le niveau institutionnel. Ce dernier concerne **la légitimité de l'organisation et les relations de celle-ci avec son environnement.**

Selznick (1957) peut être situé comme première référence d'une théorie institutionnelle. Cet auteur met en exergue l'institutionnalisation de la firme au travers de son processus de croissance par contraste avec une perspective rationnelle et impersonnelle. Son approche a inspiré le concept même de stratégie.

Rhenman (1973) présente un cadre assez complet d'une théorie des organisations intégrant au premier plan la dimension institutionnelle.

Cet auteur suédois prend comme postulat l'importance de l'environnement sociétal (the value environment) comme force de détermination des conduites organisationnelles. Il développe ensuite une classification des organisations selon l'existence de buts stratégiques (dont le ressort est interne: volonté de domination des marchés...) couplée à l'existence de buts institutionnels s'imposant par l'extérieur de l'organisation.

Les 4 formes organisationnelles
d'après Rhenman (1973)

| Organisations.. | sans buts stratégiques internes | avec buts stratégiques internes |
|---------------------------|---|--|
| sans buts institutionnels | organisations marginalistes (modèle de la théorie économique classique) | corporations (firmes développant des plans pour l'atteinte de positions dominantes et la performance économique) |
| avec buts institutionnels | organisations dépendantes (filiales de groupes, agences gouvernementales...) | institutions (conciliation d'un pouvoir stratégique avec la réponse à des buts s'imposant par l'environnement) |

L'institution peut apparaître comme la forme organisationnelle la plus achevée mais demande une capacité managériale d'intégration des deux types de buts. Cette capacité est de nature politique. Rhenman préconise un ensemble de processus de consultations pour conduire le changement d'une institution.

Les travaux de Mintzberg (1983) peuvent également être situés comme permettant un élargissement institutionnel de la théorie des organisations. Mintzberg distingue une coalition interne (dirigeants, opérateurs, ...) et une coalition externe (propriétaires, clients, concurrents, groupes d'intérêts, ...). La mise en évidence de types d'organisations est développée selon deux caractéristiques liées au pouvoir de propriété: le degré de concentration de la propriété et le degré d'implication des propriétaires dans la conduite de la firme.

Mintzberg développe également une analyse du rôle du conseil d'administration. Il le positionne entre la coalition externe (outil de contrôle) et la coalition interne (outil de gestion du pouvoir au service de l'organisation) selon le type d'arrangement organisationnel.

Ces développements permettent de souligner deux points importants de la perspective institutionnelle en théorie des organisations:

- la prise en compte de la variété des types d'organisations ou d'institutions;

- une représentation élargie de la firme (vue holistique) et de la problématique de son management (dimension politique...).

L'économie institutionnelle²

L'économie des coûts de transaction (E.C.T.) identifie le marché, le contrat et la hiérarchie organisationnelle comme trois modes de gouvernance ou d'institutions économiques (Williamson 1985). Le coeur des travaux de Williamson porte sur une analyse institutionnelle comparative qui, si elle reste à but économique (recherche de l'institution au coût de transaction le plus faible), introduit des facteurs comportementaux (rationalité limitée, opportunisme...) et organisationnels (coût de la bureaucratie...).

L'E.C.T. élargit le cadre de l'analyse économique et introduit la variété organisationnelle. Williamson (1975,1985) éclaire ainsi les avantages et les limites économiques de nombre de formes d'action historiques ou contemporaines de la vie des affaires: travail à domicile, organisation multidivisionnelle, conglomérat, contrat de franchise...

Le champ du gouvernement d'entreprise peut également être exploré par l'E.C.T.. Le schéma de contractualisation de Williamson (1985) permet, par exemple, de présenter le conseil d'administration comme garantie nécessaire pour les actionnaires étant données les caractéristiques de leur position contractuelle vis à vis de la firme: intégralité de leurs investissements exposée au risque et faible protection.

La théorie de l'agence éclaire plus strictement le système d'incitations contractuelles entre un agent et un principal. La représentation sous-jacente de la firme est particulièrement apurée. "La firme n'est qu'une fiction légale , utilisée comme une coquille vide permettant d'accueillir l'ensemble des relations contractuelles entre individus" (Jensen et Meckling 1976).

Ce cadre permet néanmoins de situer différentes formes organisationnelles de la vie des affaires. Tout type d'organisation peut être caractérisé par les contrats centraux que sont (1) la nature de la créance résiduelle et (2) l'allocation des étapes de la décision entre les agents (Fama et Jensen 1983).

Le premier point distingue, par exemple, la société de capitaux, la firme autogérée, la coopérative agricole... par la nature de la créance résiduelle support du droit de propriété: apport de capital, de travail, d'activité...

Le second point permet, l'analyse du gouvernement de la firme managériale comparé à celui de la firme gérée par ses propriétaires. La séparation entre propriété et management entraîne une relation et des coûts d'agence que symbolise une séparation des étapes du processus de décision, plus précisément entre les étapes

d'initiation et de mise en oeuvre afférentes aux agents managériaux et celles de ratification et de contrôle dévolues aux actionnaires.

La théorie de l'agence éclaire l'analyse de **l'efficience de la relation actionnaires - agents managériaux** en intégrant des considérations sur les individus (attitude face au risque, rationalité limitée...). Deux types de modalités contractuelles gérant cette relation sont distingués: les modalités à orientation comportementale (intéressement des dirigeants, pouvoir du conseil d'administration...) et les modalités à orientation externe (marché des actions et du contrôle des sociétés, marché des dirigeants...) (Eisenhardt 1989).

L'E.C.T. et la théorie de l'agence montrent l'amplification de l'analyse des faits économiques de la vie des affaires par:

- un centrage sur des unités plus micro-analytiques ou plus génériques (la transaction, le contrat) conduisant à une vue élargie de la firme et à l'examen de la variété des formes organisationnelles;
- l'intégration des aspects liés à la structure de propriété ou au gouvernement d'entreprise comme influençant l'efficience économique.

Les prolongements théoriques en stratégie d'entreprise.

Les approches théoriques précédentes sont nécessairement actives au sein du champ de la stratégie d'entreprise. La modification des limites de la firme et la position des acteurs vis à vis du pouvoir de propriété sont au coeur des préoccupations stratégiques.

La mobilisation de l'E.C.T. selon une logique déductive apporte un éclairage économique des mouvements stratégiques d'ensemble. **L'analyse de l'intégration verticale** est particulièrement développée par Williamson (1975, 1985). Une comparaison micro-analytique des coûts de gouvernance entre intégration verticale et transaction par le marché détermine, selon le facteur principal que constitue la spécificité des actifs, l'avantage économique de l'intégration.

En utilisant l'E.C.T., Jones et Hill (1988) développent une analyse micro-économique de la diversification reliée selon l'équilibre économie de champ - coût de bureaucratie associée à ce mouvement. Il démontre que cet équilibre est toujours de court terme ce qui serait, selon ces auteurs, à la base des changements fréquents de stratégie de la part des firmes.

La théorie de l'agence permet de poser des hypothèses plus directes que tentent ensuite de vérifier empiriquement des travaux basés sur des corrélations statistiques. **Les comportements stratégiques différenciés entre propriétaires et**

agents managériaux sont au coeur de ces hypothèses. Les managers privilégient l'accroissement de la taille de la firme pour des raisons de pouvoir et de niveau de rémunération ainsi que la diversification pour accroître la sécurité de leur emploi (Rediker et Seth 1995...).

Bergh (1995) met, par exemple, en évidence une corrélation entre une faible influence du pouvoir de propriété et des logiques de cessions d'unités importantes (permettant un pouvoir interne sur des montants élevés de cash pour des réinvestissements financiers) et d'activités reliées (ce qui préserve un portefeuille diversifié minimisant le risque au détriment du profit par le partage maximum des ressources).

Les travaux portant sur **l'implication du conseil d'administration dans le processus stratégique** sont, par ailleurs, nombreux.

Une recherche de Judge et Zeithaml (1992) montre une préparation concertée des décisions stratégiques entre conseil d'administration et management dans 30% des cas. La taille du conseil et le niveau de diversification de la firme montrent une relation négative avec l'implication du conseil, celle-ci étant liée positivement avec la performance financière.

Dans le contexte français, Charreaux et Pitol-Belin (1990) énoncent sur la base d'un échantillon de 96 sociétés cotées que 25 % des conseils définissent les objectifs stratégiques à long et moyen termes, alors que près de la moitié se contente de les approuver.

Ces données sont sous-jacentes à des questionnements théoriques sur l'identité et les rôles du conseil d'administration face à la stratégie.

Gopinath et Al. (1994) mobilisent la théorie de l'agence et la perspective institutionnelle en théorie des organisations et concluent pour une identité institutionnelle du conseil d'administration. Cette identité correspond à celle d'un conseil comme représentant l'organisation en tant qu'entité et non pas seulement comme représentant les seuls actionnaires.

Goodstein et Al (1994) distinguent, quant à eux, trois fonctions du conseil d'administration:

- institutionnelle (lien avec l'environnement);
- de gouvernement (contrôle du management);
- stratégique (décisions à long terme).

Ils développent la mise en évidence d'un conflit potentiel entre ces fonctions. Si la taille et la diversité interne du conseil sont traditionnellement associées avec la performance des fonctions institutionnelle et de gouvernement, ces caractéristiques affectent, par contre, la capacité de changements stratégiques en période de turbulences environnementales.

Les problématiques dimension institutionnelle - stratégie d'entreprise ne manquent pas. Nous l'avons esquissé par les prolongements de théories:

- support d'une **école "économique" de la stratégie**;
- juxtaposant avec bénéfiques les deux termes, institutionnel et stratégique, de ces problématiques mais sans viser directement un élargissement de la modélisation stratégique en partant des schémas usuels de cette dernière.

L'école de la conception stratégique et ses faiblesses institutionnelles.

Nous partons de l'école de la conception (selon la classification de Mintzberg 1989) et du schéma de base SWOT (ou LCAG) pour problématiser la capacité d'élargissement institutionnel des approches usuelles de la stratégie d'entreprise.

Pour Mintzberg, cette école est à la croisée de presque toutes les prescriptions dans le champ. Elle propose une démarche simple qui s'appuie sur un processus de conception d'une stratégie (acte créateur) à partir de la recherche d'une congruence entre, d'une part, menaces et opportunités externes (fruit des données sectorielles) et, d'autre part, ressources et compétences distinctives internes (Learned et al. 1965).

Mintzberg (1990) développe une critique des prémisses de cette école: processus censé être totalement contrôlé par le cerveau d'un dirigeant « stratège »; stratégies produites simples, uniques et explicites; formulation de la stratégie complètement achevée avant sa mise en oeuvre...

Nous nous limitons ici à la mise en relief **des faiblesses de la portée institutionnelle du schéma et à ses implications en terme de représentation structurelle de la firme.**

Le schéma SWOT met en évidence deux facteurs à prendre en compte pour l'évaluation et les choix de stratégies: les valeurs organisationnelles (croyances et préférences des dirigeants) et les responsabilités sociétales de la firme (telles que perçues par ses dirigeants). La considération d'une dimension institutionnelle est donc présente.

Cependant, « à l'exception notable de Selznick (1957), la plupart des auteurs de cette école accorde une attention secondaire aux valeurs et aux aspects sociétaux » (Mintzberg 1990). **La dimension institutionnelle n'est qu'un filtre en fin de formulation.** Elle n'est pas une force et (ou) une contrainte de création de la stratégie.

Une représentation stratégique de la firme est explicite à partir de l'école de la conception. **La firme est une unité structurelle délimitable.** La recherche de cohérence porte entre un espace interne organisationnel et un espace externe sectoriel. Les choix stratégiques emporteront, le cas échéant, une modification des limites entre ces deux espaces. Cette représentation s'impose au dirigeant stratège.

Cette approche ontologique de la firme sous-tend un stratège unique ou une harmonie supposée entre dirigeants impliqués dans le processus stratégique. **La**

dimension politique est absente. Le schéma ne permet pas, par exemple, de s'interroger sur le conflit potentiel entre propriétaires et managers stratégiques (ou entre propriétaires stratégiques et agents managériaux) ainsi que sur le rôle stratégique du conseil d'administration.

Apports constructivistes

Face à ces limites reconnues , **notre hypothèse consiste à montrer qu'une inscription constructiviste permet d'introduire une structuration institutionnelle de la firme amplificatrice pour le raisonnement stratégique.**

Le constructivisme introduit **l'organisation comme un construit social**. Il rejette le dualisme individu / structure et propose une synthèse dialectique où les espaces sociaux sont structurés par l'action des individus en même temps qu'ils structurent cette action (Giddens 1984).

Appliqué à l'action cognitive, le constructivisme est défendu comme une épistémologie (Avenier 1989) permettant la représentation de processus actifs et finalisés. Il est présentée en contraste du positivisme. Nous situons en prolongement les principes de la connaissance et de la pensée complexe développés par Morin (1986, 1990).

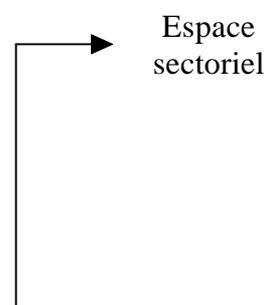
Le constructivisme peut être mobilisé pour le thème des structures et du management intra-organisationnels (Ranson et al. 1980; Bouchikhi 1990, 1995).

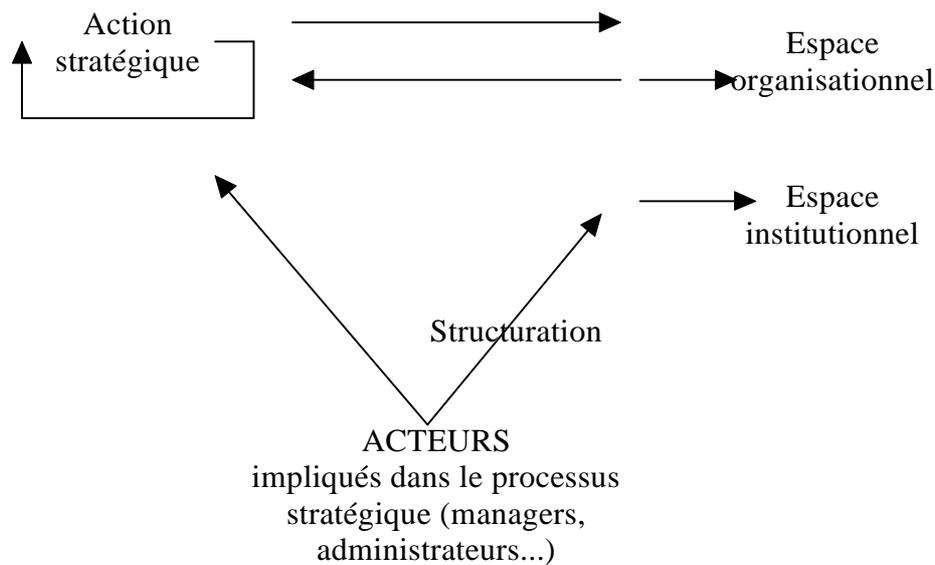
Nous l'utilisons ici pour introduire **une structuration institutionnelle de la firme comme produit de l'action stratégique et comme contraignant cette action**. Institutionnaliser, c'est rendre légitime, c'est à dire produire par l'action un construit social reconnu qui s'imposera à cette dernière. Nous reprenons, sur ce plan, l'approche de North (1990): "*Les institutions sont les contraintes créées par les hommes pour structurer leurs interactions*".

En respect avec la logique stratégique, la structuration institutionnelle doit être en cohérence avec les structurations sectorielle et organisationnelle.

Le processus cognitif qu'implique cette prise en compte oblige à une représentation de la firme comme **unité structurelle complexe** (unitas multiplex, Morin 1990). Les limites organisationnelles ne sont pas uniques et ontologiques. La firme correspond à un construit social multiple à partir des acteurs et en relation dialectique avec l'action collective.

Modélisation élargie de l'action stratégique





La position des acteurs est partie intégrante d'une modélisation constructiviste de l'action et des structures. **La dimension politique est introduite.** La portée structurelle de la dimension institutionnelle face à l'action stratégique dépend de la position des acteurs impliqués dans le processus et du jeu politique entre eux.

Cette approche théorique de la stratégie met en exergue:

- à la fois une nouvelle unité d'analyse, de conception et d'action et une vue élargie des limites organisationnelles;
- l'introduction d'une structuration institutionnelle de la firme donc d'une dimension institutionnelle comme force et contrainte directes de l'action stratégique.

Elle s'appuie également sur certains points de l'analyse critique de Mintzberg par:

- un processus représenté comme non dévolu à un seul cerveau « stratège »;
- une action stratégique issue d'un processus de structuration et de conception mais également émergente et ayant, elle même, une force de structuration.

La dimension institutionnelle comme ensemble de règles et de ressources pour la stratégie.

Il reste à démontrer et à illustrer en quoi une structuration institutionnelle de la firme enrichit et amplifie le raisonnement stratégique. Pour ce faire, à partir de l'inscription constructiviste, nous proposons de considérer les aspects institutionnels comme:

- ensemble de règles contraignantes et de ressources habilitantes pour la stratégie³; à l'instar des aspects sectoriels (contraintes et opportunités dégagées par le jeu concurrentiel...) et des aspects organisationnels (capacités internes distinctives, blocages organisationnels...);

- domaine de transformation stratégique, c'est à dire de modifications structurelles affectant la configuration d'ensemble de la firme; à l'instar des changements de périmètre sectoriel ou de structures intra-organisationnelles⁴.

Des observations empiriques centrées sur l'étude de la relation structures institutionnelles - stratégie sont nécessaire pour supporter cette approche.

L'étude longitudinale de Bull menée par Thiéart (1992) est représentative. L'objet était de mettre en lumière la dialectique constante entre pouvoir exercé par les gestionnaires et contrôle des actionnaires (mobilisation de l'E.C.T. et de la théorie de l'agence). Les différentes structures institutionnelles historiques de Bull et leur dynamique sont mises en exergue (firme entrepreneuriale, managériale, actionnaire dominant, pouvoir étatique...) ainsi que leur incidence sur la stratégie.

Ghertman (1994) développe une comparaison des modèles de management américain, allemand et japonais selon trois dimensions explicites que sont le système de propriété, l'organisation interne du travail et la stratégie des entreprises. Une forte idiosyncrasie est mise en valeur entre système de propriété et certains modes de management. La ressource (au sens de la théorie stratégique) allemande est considérée comme résidant en grande partie dans ses institutions.

Dans le cadre d'une recherche-action, nous avons développé une étude clinique et longitudinale du groupe coopératif agro-alimentaire SODIAAL, mêlant étroitement aspects institutionnels et analyse stratégique (Dauchy 1994). Ce groupe totalisant un chiffre d'affaires de 17 milliards F. est typiquement une institution au sens de Rhenman par la conciliation de sa capacité stratégique et de ses buts institutionnels. La diversité de ses arrangements institutionnels est également propice à l'analyse.

En nous appuyant sur quelques étapes ou éléments clefs de l'histoire de ce groupe, nous esquissons, ci-après, les traits caractéristiques de **la relation structures institutionnelles - stratégie**.

** L'union pour la création de marques*

SODIMA (structure historique de SODIAAL) correspond à la création en 1964 d'une union entre coopératives laitières réparties sur le territoire français pour la gestion des marques Yoplait puis Candia. Cette constitution, de portée stratégique forte dans le « paysage » laitier d'alors, peut s'analyser sous différents angles:

—► les règles liées au statut coopératif

La coopérative agro-alimentaire est le prolongement de ses fournisseurs et sociétaires agricoles. Ses choix stratégiques et son niveau d'activité sont contraints par la valorisation exclusive des apports de ces derniers. Les ressources d'une

relation de proximité pour l'approvisionnement (garantie de l'apport face à un actif industriel spécifique, gestion de la qualité...) sont, par contre, facilitées.

La présence directe des fournisseurs dans le processus de décision d'une firme coopérative tend à une préoccupation plus centrée sur « l'écoulement » à court terme de la matière première (débouchés facilement accessibles) qu'à une orientation vers des marchés exigeant des compétences spécifiques et des niveaux d'action larges.

L'ambition d'une valorisation élaborée et d'une différenciation par la marque a pu néanmoins être suscitée pour 6 coopératives laitières régionales (sous l'impulsion principale de dirigeants managériaux) par la structuration en union (basée elle-même sur des principes coopératifs entre les entités régionales).

→ les ressources d'une union marketing

Par nécessité (accès aux médias nationaux...), l'union des moyens et la centralisation (parisienne) ont concerné la fonction marketing. Celle-ci a pu être mise en oeuvre pour un ensemble important selon une structuration permettant (involontairement) aux acteurs concernés de bénéficier d'un certain « éloignement » des « contingences » des autres fonctions. La dynamique émergente de ce dispositif a été à la base de la réussite des marques.

Un certain nombre de règles permettait toutefois le fonctionnement d'ensemble: exclusivité réciproque des zones commerciales des entités régionales, paiement des frais de fonctionnement de l'union selon le potentiel de chaque zone...Le gouvernement de l'union était principalement exercé par les dirigeants managériaux régionaux.

**L'internationalisation par la franchise*

→ les limites d'action géographique

Le statut coopératif de l'ensemble restait basé sur la valorisation de bassins laitiers régionaux et excluait une logique de capitalisation donc d'augmentation de capital face à des possibilités stratégiques. Parmi celles-ci, l'internationalisation est apparue comme une voie émergente (suite à des premiers contacts avec une coopérative laitière suisse).

La mise en oeuvre d'un système de franchise sera un autre symbole de la capacité SODIMA à concevoir une forme institutionnelle novatrice pour assumer un mouvement stratégique d'internationalisation⁵.

→ les ressources de la franchise

Les contrats de franchise ont permis progressivement l'implantation de la marque Yoplait dans plus de 40 pays. La gestion internationale de celle-ci est appuyée par un service SODIMA. Des liens structurants sont favorisés entre franchisés: revue, symposium...Les redevances ont permis la création d'un centre international d'innovations. De façon générale, une culture internationale s'est diffusée au sein de l'organisation SODIMA.

La franchise ne correspond pas cependant à un mode hiérarchique pur. La capacité effective de développement dépend d'incitations (Les franchisés SODIMA ne développent pas que l'activité Yoplait) et des capacités humaines, financières... des franchisés. La diversité des franchisés a été une caractéristique du développement international de SODIMA. Ceux-ci vont des entités coopératives sud-américaines aux structures de groupes (Général Mills aux Etats Unis, Bing Grae Company en Corée...) en passant par des sociétés familiales. Un jeu de pouvoir est à chaque fois à gérer.⁶

** La constitution d'un groupe coopératif intégré*

—► les limites d'un ensemble structurel éclaté

En abordant les années 80, une union limitée à la gestion des marques s'est de plus en plus montrée insuffisamment habilitante pour nombre d'actions stratégiques. Le processus d'achat par la grande distribution est inéluctablement passé par les centrales nationales. La rationalisation des outils industriels ne pouvait plus se gérer à la seule échelle régionale. La croissance externe devenait la modalité privilégiée de développement sans que SODIMA puisse y participer... Un projet d'intégration de l'ensemble des actifs industriels et commerciaux s'est progressivement imposé.

Ce dernier bouleversait cependant la plupart des données institutionnelles et organisationnelles. Il fallait passer au dessus des autonomies régionales, reconsidérer la distribution des pouvoirs et le gouvernement de la nouvelle entité projetée. Différents scénarios et étapes ont été construits. Le jeu politique a conduit une des entités régionales à se retirer du processus.

Au 1er Janvier 1990 a pu se concrétiser la constitution du groupe coopératif SODIAAL par apport des actifs et filialisation par domaines d'activité, les entités régionales se limitant à un rôle de collecte. Un conseil d'administration composé de sociétaires fournisseurs (marquant une évolution institutionnelle notable par rapport à la structure antérieure) a été mis en place.

—► les capacités d'une structure intégrée

Le nouveau schéma donne les moyens de la défense des positions sectorielles, enjeu stratégique majeur. SODIAAL est également l'émergence d'un nouvel acteur national en fromages par consolidation des activités des entités régionales. Des opérations de croissance externe ont été mises en oeuvre dès les premiers pas de la nouvelle structure (St Hubert, société beurrière américaine...), sans que des décalages soient évités avec les capacités et les futurs résultats financiers.

Une organisation de type multidivisionnel est à la base des capacités de management de l'ensemble. Le temps de modification des structurations constitue une variable importante. En simplifiant, il s'agit du passage d'une autonomie d'institutions régionales à une décentralisation acceptant un processus intégré d'allocation des ressources.

Une multiplication des entités de représentation et de participation des sociétaires s'est avérée nécessaire. L'enjeu est la préservation de la force du lien

institutionnel. Son organisation participe du thème de la modélisation de la décision, abordée dans la section suivante.

Cette étude clinique⁷ illustre parfaitement:

- le statut de la dimension institutionnelle comme ensemble interpénétrées de règles et de ressources pour l'action stratégique;
- l'espace institutionnel comme champ de structuration et de changements structurels;
- l'interdépendance entre aspects institutionnels, organisationnels et sectoriels;
- la prise en compte du jeu politique entre acteurs.

Modélisation élargie du processus de décision

Une intégration des acteurs dans la modélisation, comme nous y oblige l'inscription constructiviste, interpelle une approche cognitive de la stratégie d'entreprise (Laroche et Nioche 1994). Il est possible de problématiser les capacités respectives des propriétaires et des agents managériaux à acquérir, traiter et échanger des informations liées à leur action commune. Le rôle d'entités comme le conseil d'administration peut être situé dans le cadre de ces processus cognitifs individuels.

Le modèle Intelligence - Modélisation - Choix (I.M.C.) de Simon (1960) correspond à un schéma cognitif dominant des étapes de la décision. Cependant, même teintée de rationalité limitée, l'approche sous-jacente est souvent celle d'un seul « cerveau » organisationnel.

Afin d'intégrer la distinction entre propriétaires et agents managériaux, nous proposons d'opérer un « rapprochement » entre le modèle de Simon et les étapes de la décision mises en évidence et allouées aux différents agents par la théorie de l'agence. Il s'agit de **mettre en valeur que l'acte cognitif ne concerne pas que les dirigeants managériaux**⁸, aspect important dans l'optique du gouvernement d'entreprise.

Modélisation élargie de la décision

| Étapes Acteurs | Initiation | Intelligence | Modélisation | Choix | Ratification | Mise en oeuvre | Contrôle |
|--------------------|------------|--------------|--------------|-------|--------------|----------------|----------|
| Propriétaires | | | | | | | |
| Administrateurs | | | | | | | |
| Agents managériaux | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|-------|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Ce schéma permet d'élargir l'étude de la décision par une problématisation, à chacune des étapes, du rôle des acteurs impliqués dans le processus stratégique.

*1/ **Initiation**, proposition du sujet, du problème, de la situation à traiter.*

Cette étape est allouée aux agents managériaux par la théorie de l'agence. L'initiation peut cependant être considérée comme une première forme de pouvoir. La qualité d'un administrateur peut, par exemple, être jaugée à sa capacité à poser les problèmes face à la direction managériale.

*2/ **Intelligence**, acquisition de l'information, « observation, compréhension dans une logique de construction d'informations pour l'action » (Marmuse 1992).*

L'ensemble des acteurs impliqués dans le processus sont interpellés par cette étape. Celle-ci est nécessaire tant à l'acte décideur qu'au contrôle de celui-ci et de ses effets. Elle pose la capacité d'échanges des informations, l'existence de biais cognitifs différents selon la position des acteurs.

*3/ **Modélisation**, conception d'alternatives, « élaboration d'itinéraires susceptibles d'atteindre des familles d'objectifs » (Le Moigne 1990).*

Les capacités de traitement de l'information sont en cause. Les agents managériaux sont censés apporter un actif spécifique sur ce point.

*4/ **Choix**, production d'une décision.*

La clarté de l'affectation de cette étape présume l'efficacité de l'ensemble du système décisionnel.

*5/ **Ratification**, accord, approbation de la décision.*

Cette étape est allouée aux propriétaires ou à leurs représentants par la théorie de l'agence. Elle emporte l'implication et la responsabilité de ces derniers. Elle n'a de rôle que si existe une capacité cognitive face aux agents managériaux.

*6/ **Mise en oeuvre**, application.*

Cette étape de la théorie de l'agence relève de l'application organisationnelle sujette elle-même à une chaîne de délégations au sein de l'organisation.

*7/ **Contrôle**, surveillance, constat et mesure des performances liées à la mise en oeuvre des décisions.*

Dévolue aux propriétaires ou à leurs représentants, la capacité cognitive de cette étape sera liée au degré d'agrégation de l'information et à la complexité des buts pris en compte.

La schématisation suivante constitue un exemple pouvant être élaboré selon l'attribution des rôles de chaque entité impliquée dans le processus décisionnel.

Modélisation de la décision selon les entités impliqués

| Entités | Etapes | Initiation | Intelligence | Modélisation | Choix | Ratification | Mise en oeuvre | Contrôle |
|--------------------------|--------|------------|--------------|--------------|-------|--------------|----------------|----------|
| Assemblée Générale | | | * | | | | | * |
| Conseil d'administration | | * | * | | | | | * |
| Bureau du Conseil | | * | * | * | | * | | |
| Comité de direction | | * | * | * | * | | * | |
| Comité de branche | | * | * | * | | | * | |
| | | | | | | | | |

Le rôle du conseil d'administration peut être plus finement précisée pour ce schéma. La distinction entre Bureau du Conseil et Conseil dans son ensemble peut être mise en valeur:

- responsabilité stratégique du Bureau par son rôle de ratification des décisions avant leur mise en oeuvre, ce qui suppose une capacité cognitive large de ses membres, une expérience de leur part de la vie des affaires...;

- rôle du Conseil dans son ensemble plus centré sur le contrôle, la représentation des propriétaires ou d'autres parties prenantes, ce qui conduit à une relation d'agence Bureau - Conseil basée sur le jeu politique lors des Conseils (capacité d'expression et acquisition de l'information par les non membres du Bureau...);

- importance d'une capacité de **structuration commune** Bureau - Comité de direction (occasions d'échanges « cognitifs »...) dans le respect des positions (managériale et institutionnelle) et des rôles.

L'intérêt de la modélisation doit également être d'accueillir la variété des arrangements décisionnels selon les formes d'actions. Nous l'illustrons avec le cas de SODIAAL.

Modélisation de la décision - cas de SODIAAL

| Entités | Etapes | Initiation | Intelligence | Modélisation | Choix | Ratification | Mise en oeuvre | Contrôle |
|---|--------|------------|--------------|--------------|-------|--------------|----------------|----------|
| Conseils des entités régionales | | | * | | | | | * |
| Conseil d'administration SODIAAL Bureau | * | * | * | * | * | * | | * |
| Comité de direction SODIAAL | * | * | * | * | * | | * | |
| Conseils de filières* (composés de sociétaires) | | | * | | | | | |
| Comité de direction des filières | * | * | * | * | | | * | |
| | | | | | | | | |

* une filière correspond à un domaine d'activité

Le schéma de décision SODIAAL correspond à la prise en compte de points importants tels que:

- la centralisation des choix stratégiques articulée autour d'une direction groupe et d'un Conseil d'administration au rôle décisionnel explicite selon la logique coopérative;

- la « décentralisation » institutionnelle régionale (et, non plus, « l'autonomie ») par un rôle de contrôle de l'intérêt des sociétaires et l'organisation de l'échange de l'information (administrateurs de SODIAAL et des filières ayant à « rendre compte » régulièrement...);

- une décentralisation groupe « classique » d'activité mais avec la mise en place de conseils de filière composés de sociétaires issus des différentes entités régionales afin de favoriser une « proximité cognitive » entre ces derniers et les centres d'activités directement confrontés aux données industrielles et de marché.

La gestion de l'activité cognitive des représentants des sociétaires impliqués se dégage ainsi comme un point central d'analyse et de construction du schéma décisionnel.

.....

Conclusion

En s'inspirant de nouvelles analyses en théorie des organisations et en économie de la firme, nos développements contribuent à **une voie d'introduction de la perspective institutionnelle dans la modélisation stratégique**. Cette voie:

- part d'une inscription constructiviste permettant une structuration institutionnelle de la firme;
- pose la dimension institutionnelle comme ensemble de règles et de ressources pour l'action stratégique au même titre que les aspects sectoriels et organisationnels;
- associe la modélisation cognitive de la décision stratégique à la pluralité des acteurs (en particulier, selon leur position de propriétaires ou de dirigeants managériaux) et à l'existence d'entités telles que le Conseil d'administration;
- ce faisant, introduit un cadre de prise en compte de la variété des formes d'action collective et d'élargissement de la problématique stratégique.

Dans l'optique du gouvernement d'entreprise, la stratégie doit être arrêtée en Conseil (rapport Viénot 1995). La modélisation stratégique occulte, le plus souvent, cet aspect. Nous proposons de pallier à ce manque selon une voie qui reste à enrichir par des études cliniques approfondies valorisant la variété des formes d'action collective et l'influence des aspects institutionnels sur la conduite stratégique. Enonçons au nombre des terrains possibles:

- les groupes ayant faits l'objet d'un R.E.S.;
- les groupements d'indépendants dans la distribution;
- les groupes du secteur bancaire ou de l'assurance issus de formes mutuelles;
- les firmes conjointes;
- l'influence et la production des réseaux d'administrateurs;
- les configurations institutionnelles allemandes, japonaises.

.....

BIBLIOGRAPHIE

- Avenier, M.J., 1989. L'organisation: d'un objet multidisciplinaire à un projet transdisciplinaire complexe. Note de recherche n°90-02, GRASCE, Université d'Aix Marseille III.
- Bergh D.D., 1995. Size and relatedness of units sold: an agency theory and resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 221-239.
- Bouchikhi H., 1990. *Structuration des organisations. Concepts constructivistes et études de cas*. Economica, Paris.
- Bouchikhi H., 1995. Structuration des organisations et compétitivité: un point de vue constructiviste. De Boeck Université.
- Charreaux G. et Pitol-Belin J.P., 1990. *Le conseil d'administration*. Vuibert.
- Dauchy D., 1994. Dimension institutionnelle, frontière de l'entreprise et stratégie. Mobilisation de concepts constructivistes. Etude de cas. Thèse de Doctorat en sciences de gestion, ESA, Université de Lille II.
- Eisenhardt K.M., 1989. Agency theory: an assessment and review. *Academy of management review*, Vol 14, N° 1: 57-74.
- Fama E.F. and Jensen M.C., 1983. Separation of ownership and control. *Journal of law and economics*, Vol 26: 301-326.
- Ghertman M., 1994. Modèles de management: une internationalisation plus rapide. *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct.:102-113.
- Giddens A., 1987. *La constitution de la société. Eléments d'une théorie de la structuration*. Presses Universitaires de France.
- Goodstein J., Gautam K. and Boeker W., 1994. The effect of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, Vol 15: 241-250.
- Gopinath C., Siliciano J.I. and Murray R.L., 1994. Changing role of the board of directors; in search of a new strategic identity? *The Mid-Atlantic Journal of Business*, Vol 30, N° 2: 175-185.
- Jensen M.C. and Meckling W.H., 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, Vol 3.
- Jones G. and Hill C., 1988. Transaction cost analysis of strategic- structure choice. *Strategic Management Journal*, Vol 9: 159-172.
- Judge W.Q. and Zeithaml C.P., 1992. Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in strategic decision process. *Academy of management journal*, Vol 35, N° 4: 766-794.
- Laroche H. et Nioche J.P., 1994. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, Juin-Jui.-Aout.
- Le Moigne J.L., 1990. *La modélisation des systèmes complexes*. Dunod.
- Marmuse C., 1992. *Politique générale. Langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*. Economica.
- Mintzberg H., 1986. *Le pouvoir dans les organisations*. Les Editions d'organisations.
- Mintzberg H., 1990. The design school: reconsidering the basics premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol 11: 171-195.
- Morin E., 1986. *La méthode. La connaissance de la connaissance*. Editions du Seuil.
- Morin E., 1990. *Introduction à la pensée complexe*. ESF Editeur.
- North D.C., 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Paillusseau J., 1989. Le droit est aussi une science d'organisation. RDT Com, N°42.
- Pfeffer J., 1976. The institutional function of management. *Academy of management review*, April.

- Ranson S., Hinings B. And Greenwood R., 1980. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, Vol 25.
- Rediker K.J. and Seth A., 1995. Board of directors and substitution effects of alternative governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, Vol. 16: 85-99.
- Rhenman E., 1973. *Organization theory for long range planning*. John Wily and Sons.
- Selznick P., 1957. *Leadership in administration*. Harper and Row.
- Simon H.A., 1983. *Administration et processus de décision*. Economica.
- Strategor, 1988. *Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale d'entreprise*. InterEditions.
- Thietart R.A., 1992. Les actionnaires face aux gestionnaires: le cas d'une grande entreprise. *Revue Française de Gestion*, Jan.-Fev.: 75-83.
- Williamson O.E., 1975. *Market and hierarchies. Analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization*. The free press.
- Williamson O.E.(préface de M. Ghertman), 1994. *Les institutions de l'économie*. InterEditions.
- Wernerfelt B., 1984. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*.
- Zajac E.J. and Westphal J.D., 1994. The costs and benefits of managerial incentives and monitoring in large U.S. corporations. When is more not better. *Strategic Management Journal*, Vol 15: 121-142.