

## **ALFRED D. CHANDLER**

(1918-2007)

### *Quels liens entre stratégie et structure ?*

Dans son étude de l'évolution des grandes firmes américaines, Chandler montre que les grands changements stratégiques ont été suivis de modifications de structures. D'où l'idée que la structure suit la stratégie.

Chandler s'appuie sur quatre exemples d'entreprises : Du Pont, Jersey Standard, Sears et Général Motors. Ces entreprises illustrent la relation qui existe entre la mise en place d'une nouvelle structure, la structure multidivisionnelle, et la stratégie de diversification. La diversification des gammes de produits et des marchés donne lieu à la création de divisions autonomes chargées de l'adaptation des activités aux fluctuations de marché.

La nouvelle structure renforce la nécessité de recruter des managers professionnels, avec comme conséquence la dissociation croissante entre la propriété du capital et la gestion de l'entreprise. Cette évolution s'explique par la complexité croissante des facteurs à prendre en compte pour diriger une entreprise. L'entrepreneur propriétaire ne peut plus maîtriser toutes les variables dans l'entreprise industrielle moderne. Chandler prend l'exemple de Ford qui s'est laissé distancer par ses concurrents. Il a continué à fabriquer les mêmes types de voitures alors que ses concurrents comme Général Motors, sous la direction de Sloan, diversifiaient leur gamme.

Chandler souligne aussi que le lien entre structure et stratégie n'est pas automatique et peut même être inversé car la structure conditionne la stratégie, puisque celle-ci est une réponse aux évolutions de l'environnement et que ce dernier est perçu à travers la structure.

Il faut également souligner le rôle du manager, dont les choix peuvent être, dans une certaine mesure, autonomes. C'est ce que Chandler résume par la formule de la main visible, qui fait écho à la main invisible qui, selon A. Smith, guide les actes individuels dans le sens d'un équilibre général.

### ***Ouvrages principaux***

*Stratégies et structures de l'entreprise*, 1962

*La main visible des managers : une analyse historique (The visible hand : The managerial revolution in american business)*, 1977